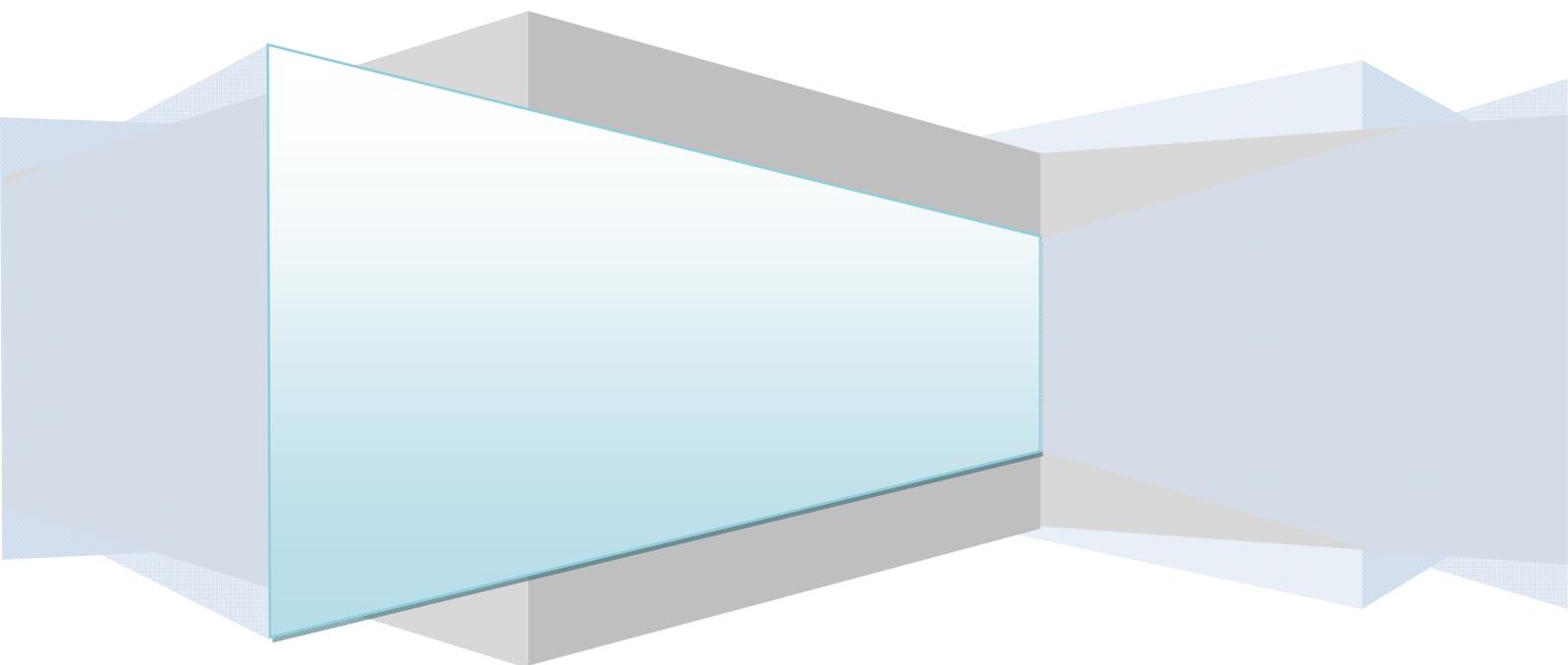


Centro Asociado de la UNED en Cantabria

# RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

*La Responsabilidad Social en el Centro  
Asociado de la UNED en Cantabria*

Josefina Fernández y Nuria San Millán







“La universidad es, *además*, ciencia”  
Ortega y Gasset, J. (1930): *Misión de la Universidad*



## LISTADO DE ACRÓNIMOS

---

EU2015	Estrategia Universidad 2015
NS/NC	No sabe / No contesta
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación
PAS	Personal de Administración y Servicios
PDI	Personal Docente e Investigador
RS	Responsabilidad Social
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social de las Empresas
RSU	Responsabilidad Social Universitaria
UC	Universidad de Cantabria
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
UNIDIS	Centro de Atención a Universitarios con Discapacidad



## ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>1. JUSTIFICACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	17
<b>2. CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO</b>	21
<b>3. MARCO DE TRABAJO</b>	22
<b>4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS</b>	23
4.1. <b>Visión general de la responsabilidad social</b>	24
4.2. <b>Valoración de las actuaciones de RSU del Centro Asociado de la UNED en Cantabria</b>	28
A) Política de formación	29
B) Política de investigación	35
C) Política de actuación en el lugar de trabajo	37
D) Política ambiental	45
E) Política de mercado	49
F) Política social	52
G) Valores de la UNED	57
4.3. <b>Participación de los grupos de interés</b>	60
4.4. <b>Valoración final del Centro Asociado de la UNED en Cantabria</b>	64
4.5. <b>Impactos de la RSU en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria</b>	68
4.6. <b>Conclusiones de los Grupos de Interés</b>	70
<b>5. CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES</b>	77
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	81



## ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

---

### Gráficos

Gráfico 1. Valoración de la calidad de la formación de la UNED, de acuerdo a las necesidades y condiciones de la sociedad actual.	29
Gráfico 2. Percepción sobre la existencia de una relación de respeto e igualdad entre profesorado y alumnado (grupos de interés internos y externos)	31
Gráfico 3. Percepción sobre la existencia de procedimientos contra la discriminación hacia el alumnado.	32
Gráfico 4. Percepción de la introducción de elementos éticos en los planes de formación y sistema de enseñanza de la UNED (grupos de interés internos y externos)	34
Gráfico 5. Nivel de conocimiento de proyectos de investigación de la UNED	35
Gráfico 6. Percepción acerca del fomento de habilidades verdaderas y carreras a largo plazo en la UNED Cantabria (grupos de interés internos y externos).	38
Gráfico 7. Percepción sobre facilitación de formación y actualización docente del profesorado en la UNED Cantabria	39
Gráfico 8. Percepción sobre la facilitación de formación y actualizaciones del PAS en la UNED Cantabria	40
Gráfico 9. Grado de conocimiento sobre la existencia de medidas de prevención de la discriminación en UNED	40
Gráfico 10. Consulta de temas importantes con empleados	41
Gráfico 11. Valoración de las medidas adoptadas por el Centro Asociado de la UNED para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social	42
Gráfico 12. Percepción de las posibilidades de conciliación que ofrece la UNED Cantabria	43
Gráfico 13. Valoración de la política de salarios de la UNED en Cantabria	44
Gráfico 14. Valoración de la reducción del impacto ambiental de la UNED Cantabria en términos de ahorro de energía	45
Gráfico 15. Valoración de la reducción del impacto ambiental de la UNED Cantabria en términos de reducción y reciclaje de residuos	46
Gráfico 16. Valoración de la reducción del impacto ambiental de la UNED Cantabria en términos de protección del entorno	47

Gráfico 17. Valoración de la reducción del impacto ambiental de la UNED Cantabria en términos de opciones sostenibles de transporte	48
Gráfico 18. Valoración de la de información proporcionada acerca del impacto ambiental del Centro Asociado de la UNED en Cantabria	49
Gráfico 19. Valoración de la política de compras del Centro Asociado de la UNED Cantabria	50
Gráfico 20. Valoración de los procedimientos (o espacios) de interacción, consulta y/o diálogo del Centro Asociado de la UNED Cantabria con sus grupos de interés	51
Gráfico 21. Valoración del grado de atención de las reclamaciones efectuadas al Centro Asociado de la UNED Cantabria	52
Gráfico 22. Valoración del nivel de diálogo del Centro Asociado de la UNED con la comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos	53
Gráfico 23. Implicación del Centro en la participación en actividades de la comunidad	53
Gráfico 24. Valoración de la función del Centro Asociado de la UNED en la generación y difusión cultural	54
Gráfico 25. Percepción de la solidez de la relación Centro Asociado de la UNED en Cantabria-Comunidad Autónoma de Cantabria	55
Gráfico 26. Percepción de la solidez de la alineación de intereses Centro Asociado de la UNED en Cantabria-Comunidad Autónoma de Cantabria	56
Gráfico 27. Valoración de la asunción de responsabilidades sociales y ambientales por parte del Centro Asociado de la UNED en Cantabria	56
Gráfico 28. Sentimiento de pertenencia a la comunidad universitaria de la UNED en Cantabria	61
Gráfico 29. Efectividad de los canales de comunicación del Centro Asociado	63

## **Figuras**

Figura 1. Clasificación de los grupos de interés elaborada desde la sede central de la UNED	18
Figura 2. Percepción sobre finalidad de servicio de la investigación que realiza la UNED	37
Figura 3. Termómetro de la contribución de la UNED a la Comunidad Autónoma de Cantabria	71

## **Tablas**

Tabla 1. Relación de grupos de interés entrevistados	15
Tabla 2. Grupos de interés primarios del Centro Asociado de la UNED en Cantabria	19
Tabla 3. Integración de las personas con discapacidad en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria	33
Tabla 4. Valores de la UNED identificados por los grupos de interés	58
Tabla 5. Calificación por áreas temáticas realizada por los grupos de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria	65
Tabla 6. Priorización de actuaciones vs. calificación obtenida	67



## INTRODUCCIÓN

---

Los denominados grupos de interés<sup>1</sup> son personas o grupos de personas que influyen o -se ven afectados- por las actividades de una institución. Saber quiénes son y qué cuestiones les interesan resulta vital a la hora de planificar, implantar y desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Universitaria (RSU), en este caso, al tratarse de una Universidad.

De esta manera, este estudio recopila y analiza la información relativa a las valoraciones que los grupos de interés del Centro Asociado de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) en Cantabria realizan sobre la misma, tratando de identificar sus valoraciones, propuestas y expectativas.

Por tanto, el contenido de este documento de valoración del desempeño del Centro Asociado de la UNED en Cantabria en cuanto a las relaciones con sus grupos de interés<sup>2</sup>, resulta de obligada referencia en la adaptación de las directrices establecidas desde la sede central, a este contexto específico local.

Los objetivos fundamentales de este estudio son:

- Conocer la percepción de los grupos de interés entrevistados acerca de las actuaciones implementadas por esta Universidad en favor de la promoción del desarrollo sostenible por parte de esta institución.
- Estudiar la correspondencia entre las actuaciones diseñadas y ejecutadas por la UNED y su Centro Asociado de Cantabria y las necesidades y demandas reales de los grupos de interés entrevistados.
- Obtener una idea más precisa de los puntos fuertes y débiles del Centro Asociado de la UNED en Cantabria.
- Abrir espacios de relación y diálogo con los grupos de interés, los cuales pueden ayudar a crear una imagen exterior positiva del Centro Asociado al mostrar que le importan las opiniones, no sólo de su comunidad universitaria, sino también las de su entorno.

---

<sup>1</sup> Los grupos de interés pueden ser denominados también partes interesadas o *stakeholders* (en inglés).

<sup>2</sup> Para desarrollar un auténtico sistema de gestión socialmente responsable en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, se deberá gestionar el capital relacional, es decir, entablar un diálogo con los grupos de interés implica establecer una relación, no basta con conocer su opinión.

Para obtener la información necesaria se ha utilizado la entrevista semiestructurada. El trabajo de campo ha sido realizado a lo largo de los meses de junio, julio y septiembre de 2014<sup>3</sup>.

Para la realización de estas entrevistas semiestructuradas se ha utilizado un cuestionario a modo de guión. Este instrumento se ha basado en el *Cuestionario de Concienciación sobre Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)* elaborado por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea<sup>4</sup> y en las indicaciones y sugerencias contempladas en el *Manual de primeros pasos sobre RSU* del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>5</sup>.

El procedimiento para la obtención de los datos ha sido el siguiente:

1. Selección de los grupos de interés a entrevistar.
2. Contacto personal, telefónico o vía e-mail con la totalidad de personas seleccionadas a fin de solicitar su participación en este proceso.
3. Concertación de entrevista personal con los representantes de los grupos de interés seleccionados. A pesar de contar con un cuestionario, las entrevistas han sido realizadas de manera individual y personalizada para, por un lado, resolver las dudas que puedan surgir al respecto de la temática y adaptar los contenidos -en la medida de lo posible- en función del nivel de conocimiento del interlocutor y, por otro, garantizar la confidencialidad de la información e identidad del/la entrevistado/a.
4. Realización del proceso de levantamiento de información:
  - Grupos de interés internos: 26 entrevistas a personas pertenecientes a la comunidad universitaria<sup>6</sup>.
  - Grupos de interés externos: 16 entrevistas a personas externas<sup>7</sup> a la institución.
  - En total se ha contado con la opinión de 42 personas.

---

<sup>3</sup> Agosto se ha considerado período no lectivo, por su dificultad para concertar entrevistas.

<sup>4</sup> Disponible en: <http://bit.ly/11aBfXh>

<sup>5</sup> Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasía, P.M. (2008): Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://bit.ly/ZC6rwK>

<sup>6</sup> Entre los grupos de interés internos se ha entrevistado a miembros del equipo de gobierno, PAS, profesores/as tutores, becarios/as del centro, representantes del alumnado y alumnado con alguna discapacidad.

<sup>7</sup> Dentro de este grupo de personas externas al Centro, se ha entrevistado a alumnado de cursos de verano (que no son ni han sido estudiantes regulares de la UNED), ex alumnos/as, familiares de alumnos/as, proveedores de la institución, entidades de acogida de alumnos en prácticas, centros educativos, entidades del entorno y representantes del Ayuntamiento de Santander y del Gobierno de la Comunidad Autónoma.

En el siguiente cuadro se muestra la relación de los grupos de interés consultados durante este proceso.

*Tabla 1. Relación de grupos de interés entrevistados*

Grupos de interés internos	Grupos de interés externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de Gobierno</li> <li>• Personal de Administración y Servicios (PAS)</li> <li>• Profesores/as tutores/as</li> <li>• Becarios/as del Centro Asociado</li> <li>• Representantes del Alumnado</li> <li>• Alumnos/as con discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno de Cantabria</li> <li>• Ayuntamiento de Santander</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Entidades colaboradoras (practicum alumnado)</li> <li>• Familiares de alumnos/as</li> <li>• Ex alumnos/as</li> <li>• Alumnos/as de cursos de verano (no estudiantes de la UNED)</li> <li>• Centros educativos</li> <li>• Entidades del entorno (empresas privadas y tercer sector)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## 1. JUSTIFICACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CANTABRIA

---

El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito de una organización en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la entidad es fundamental para compartir un objetivo común y afrontar los complejos problemas del entorno (Krick, Forstater, *et al.*, 2011)<sup>8</sup>.

Cada organización constituye un entramado que une a personas tanto de dentro como de fuera de la misma. Sin el apoyo de los grupos de interés, la institución no puede tener éxito. Escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y los comentarios de los grupos de interés o *stakeholders* es una forma eficaz para potenciar la organización y que ésta consiga sus fines (Domínguez y Fernández, 2011)<sup>9</sup>. En ese sentido, este proceso de diagnóstico y estudio en el que se encuentra inmerso el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, forma parte de ese diálogo.

Por ello, identificar aquellos grupos que más afectan o se ven afectados por la actividad cotidiana de este Centro Asociado, resulta de vital importancia antes de seguir avanzando en el proceso de implantación de cualquier tipo de estrategia, programa o actividad vinculada con la RSU, establecida desde la sede central o planteada a iniciativa del propio centro.

A través del proceso de acercamiento a la RSU en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria se ha adaptado el mapa de los grupos de interés definido desde la sede central de esta Universidad, a las características y especificidades del territorio. Una vez realizado este proceso, y con el fin de definir aquellos grupos de interés más importantes o claves para el Centro Asociado, se ha procedido a su clasificación, desde la que obtener una información desagregada de cada uno de ellos.

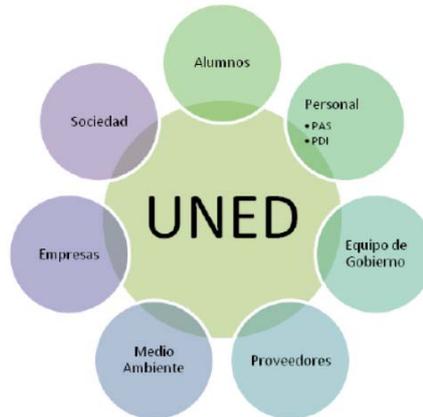
En primer lugar, se muestra la clasificación de los grupos de interés definida desde la sede central de la UNED.

---

<sup>8</sup> Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2011): *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Accountability*. Disponible en: <http://bit.ly/MwTkq5>

<sup>9</sup> Domínguez, R. y Fernández, J. (2011): *Responsabilidad Social Corporativa*. Santander: CEOE-CEPYME Cantabria. Disponible en: <http://bit.ly/1ELRrdG>

Figura 1. Clasificación de los grupos de interés elaborada desde la sede central de la UNED



Fuente: Presentación de Eva Pardo Herrasti. RSU. El Caso de la UNED. Curso de verano 2013<sup>10</sup>

Como se puede observar, cada uno de los grupos de interés entrevistados, recogidos en la tabla 1, pertenece a una de las categorías establecidas desde la sede central, a la hora de enumerar y clasificar a sus grupos de interés.

Con el fin de aclarar la relevancia que cada uno de los grupos de interés anteriormente identificados, se ha realizado una clasificación específica de los *stakeholders* del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, en función de su interdependencia con la institución en el contexto local, dividiéndolos en dos grupos: primarios y secundarios<sup>11</sup>. Así, se catalogan como grupos de interés primarios del Centro Asociado de la UNED en Cantabria a sus autoridades, a su personal (PAS, PDI y profesores-tutores y becarios), a sus alumnos, a la administración pública y a los proveedores y entidades externas objeto de cesiones o subcontratas, por los motivos que se exponen en la tabla 2. El resto de actores identificados (entidades colaboradoras, familiares de alumnos, ex alumnos, alumnado de cursos de verano, centros educativos y entidades del entorno) han sido considerados como secundarios. No obstante, este es un proceso abierto y puede ser susceptible de modificaciones en el futuro, a lo largo de la implantación y desarrollo de la RSU en este centro.

<sup>10</sup> Curso de verano del Centro Asociado de la UNED en Cantabria: *Alianzas estratégicas para el desarrollo: la gestión de la RSC en las empresas de Cantabria*, celebrado entre el 26-28 de junio de 2013. Más información en: <http://extension.uned.es/actividad/5110>

<sup>11</sup> Los grupos de interés o *stakeholders* “son personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses sobre una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras”, y pueden clasificarse en *stakeholders* primarios, los que mantienen una elevada interdependencia con la corporación (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidades), y secundarios (medios de comunicación y grupos de interés) que influyen o afectan (o son influidos o afectados) por la corporación. Clarkson (1995).

Tabla 2. Grupos de interés primarios del Centro Asociado de la UNED en Cantabria<sup>12</sup>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>AUTORIDADES</b></p>	<p>Las autoridades de la UNED, en general, y de su Centro Asociado en Cantabria, en particular, son tanto la cabeza visible y máximos representantes de la institución, como las personas encargadas de definir las políticas institucionales y distribuir los recursos para su implantación.</p> <p>En este sentido, el equipo de gobierno, especialmente del Centro Asociado, será quien deba liderar el proceso de interiorización de la RSU en el mismo.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>PERSONAL (PAS, PDI, PROFESORES-TUTORES Y BECARIOS)</b></p>	<p>El personal es un colectivo clave en la buena gestión del Centro Asociado y cuenta con legítimos intereses de salud y seguridad, igualdad de oportunidades, conciliación personal y laboral, estabilidad, desarrollo personal y profesional, etc.</p> <p>Los trabajadores se constituyen como uno de los principales comunicadores del buen nombre de la institución, así como del grado de satisfacción/descontento en lo que respecta al desempeño cotidiano de sus funciones individuales, por un lado, y de la actividad institucional global, por otro.</p> <p>Además, y dado que se trata de una institución de educación superior a distancia, en el caso del PDI y de los profesores-tutores no se debe pasar por alto la relevancia del efecto multiplicador que suponen sus acciones como formadores de los futuros profesionales, así como de las consecuencias del conocimiento generado a través de sus investigaciones.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>ALUMNADO</b></p>	<p>La buena gestión del Centro Asociado de la UNED en Cantabria afecta a la competitividad de la institución a medio y largo plazo. Sus alumnos son los primeros interesados en que éste alcance un nivel elevado de calidad en todas sus operaciones.</p> <p>En este sentido, la vocación de la UNED por ofrecer una formación de calidad, no ha de limitarse a transmitir una serie de conocimientos en una materia determinada. Los años de formación universitaria en esta institución han de favorecer una madurez personal e intelectual que amplíe la capacidad de su alumnado para afrontar actividades profesionales diversas con diligencia.</p> <p>Además de especializarse en un área concreta, los alumnos (y futuros alumnos) del Centro Asociado -en este caso- buscan encontrar múltiples oportunidades para ampliar sus competencias no sólo conceptuales, sino también actitudinales y procedimentales.</p>

<sup>12</sup> El resto de grupos identificados no incluidos dentro de esta tabla, se consideran secundarios.

<b>ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>	<p>La UNED, es una Universidad pública de ámbito estatal -creada por Decreto Ley en 1972- que imparte enseñanza universitaria a distancia en todo el territorio nacional y en otros países a través de sus Centros Asociados. Los Centros Asociados, constituidos en consorcios o fundaciones con personalidad jurídica propia, forman parte de la estructura académica de la UNED. Proyecto pionero en Europa, la UNED comenzó su actividad docente en 1973, pero no fue hasta finales de 1980, una vez constituido el Patronato que le financiaría, cuando comenzó a funcionar el Centro Asociado de la UNED en Cantabria. Sus distintas sedes se han ido localizando en distintos espacios de la ciudad de Santander.</p> <p>Dadas sus características, este Centro Asociado y el Gobierno de Cantabria y Ayuntamiento de Santander, mantienen una estrecha relación debido al sistema de financiación pública de la Universidad, ya que son la Consejería de Educación, Cultura y Deporte, la UNED y el Ayuntamiento de Santander quienes hacen posible la existencia de este Centro universitario, unidas en el Consorcio que lo sustenta.</p> <p>Así pues, el Centro Asociado de la UNED en Cantabria se ve afectado y afecta a las decisiones que puedan adoptarse en el ámbito económico, social o ambiental, desde las distintas administraciones con que se relaciona. Por lo tanto, este es un grupo de interés al que habrá que prestar especial atención para que la actividad institucional no se vea condicionada o dificultada por una decisión no conocida o no gestionada a tiempo. En este último ámbito, tampoco se pueden perder de vista las decisiones tomadas desde el gobierno central español o directivas emanadas desde la UE.</p>
<b>PROVEEDORES, SUBCONTRATAS Y COLABORACIONES</b>	<p>El Centro Asociado de la UNED en Cantabria adquiere productos y servicios a agentes externos, subcontrata empresas para la prestación de determinados servicios a la comunidad universitaria y puede ceder espacios propios a entidades que lo soliciten.</p> <p>Por este motivo, aquellas empresas o entidades que desarrollen una actividad dentro del Centro, deberán ofrecer las garantías de calidad, respeto y eficiencia en el suministro, mientras que la institución deberá corresponder con relaciones contractuales transparentes y un marco de trabajo saludable y seguro.</p>

Fuente: elaboración propia

Una vez identificados y clasificados el total de actores relevantes para el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, en función de su nivel de interdependencia con la institución en el contexto local, se pasó a seleccionar a los participantes en el proceso de levantamiento de información.

Como puede observarse en la tabla 1, que refleja los actores participantes en el estudio, así como en la tabla 2 y figura 1, que reflejan la totalidad de los grupos de interés según los diferentes criterios de clasificación, puede decirse que en este estudio se ha entrevistado a representantes de los grupos de interés tanto internos como externos, así como primarios y secundarios, del Centro Asociado de la UNED en Cantabria.

Igualmente, es destacable que la mayoría de los representantes de los grupos de interés entrevistados forman parte de los identificados como primarios por la institución.

## 2. CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO

---

El proceso de identificación y clasificación de los grupos de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, así como el levantamiento de información y análisis de las entrevistas ha estado sometido a algunos condicionantes. Estos condicionantes han representado ciertas limitaciones para el desarrollo del trabajo realizado. Algunas se han logrado solventar. Otras en cambio, han sido insalvables.

- Identificación y clasificación de los grupos de interés

Este paso ha sido realizado, durante el proceso de planificación del trabajo, desde la Dirección del Centro con el apoyo de especialistas en RSE externas a la institución, de manera bilateral. Para poder elaborar continuar enriqueciendo el proceso de implantación y desarrollo de la RSU en lo que respecta a su relación con los grupos de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, sería interesante contar con la colaboración y opinión de otros miembros de la comunidad universitaria.

- Selección de los entrevistados

La selección de los entrevistados ha sido realizada desde el mismo equipo mencionado en el punto anterior. Si bien este es un ejercicio que es necesario hacer al interior del Centro Asociado de la UNED y con conocimiento de la temática, a la hora de efectuar las entrevistas se ha observado que los representantes escogidos para cada grupo de interés mantienen, en general, buenas relaciones con la misma, aunque no por ello han sido menos críticos. No obstante, puede resultar interesante dialogar también con personas o grupos no tan afines a la misma, ya que sus opiniones

pueden ser muy útiles a la hora de detectar futuros problemas o posibles amenazas a los que tenga que enfrentarse este Centro de Cantabria.

- Equipo de trabajo

Para lograr la profundidad y resultados deseados a la hora de realizar un trabajo con la magnitud, dimensiones y características de un diagnóstico de RSU, es enriquecedor contar con un equipo de trabajo interdisciplinar e interestamental que aporte distintos conocimientos y visiones, tanto sobre la institución, como sobre el objeto de estudio. Esta cuestión podrá ser valorada a futuro, con el fin de interiorizar y dar continuidad al proceso iniciado.

- Restricción temporal

Este estudio forma parte de un proceso más amplio a través del cual este Centro Asociado está comenzando a identificar y sistematizar sus acciones de RSU, de manera acorde a las políticas y pautas establecidas desde la sede central de la UNED. Durante el segundo semestre del año 2014 se ha comenzado a realizar una primera aproximación al estado de la cuestión en el Centro, se ha procedido a ofrecer formación a miembros de la comunidad universitaria y se han tratado de identificar y proponer posibles líneas y acciones de trabajo. Como es de esperar, este proceso requiere de la implicación y compromiso de la comunidad universitaria para su implantación, desarrollo y enriquecimiento continuo.

### **3. MARCO DE TRABAJO**

---

La UNED recoge en su página web que, desde su propia fundación en 1972, se ha constituido como “una universidad especialmente abierta a las demandas sociales y muy ligada a la realidad local, satisfaciendo demandas culturales y sociales en aquellos lugares y de aquellos colectivos que las universidades presenciales no alcanzan (zonas rurales, estudiantes en el extranjero, centros penitenciarios, personas con discapacidad, etc.)”<sup>13</sup>.

Este propósito y esencia natural facilitan la adopción de políticas y programas relacionados con la Responsabilidad Social (RS). En este sentido, con el ánimo de formalizar, desarrollar e institucionalizar la RSU en esta institución, la UNED elabora y

---

<sup>13</sup> Más información en: <http://bit.ly/1FxpM3k>

publica un primer [Informe de Diagnóstico](#) en 2008 y en 2009 crea una [Comisión de RS](#). A partir de ahí se comienzan a poner en marcha distintas acciones dirigidas a completar este proceso, entre las que se encuentran:

- [Código de Conducta](#), aprobado por el Consejo de Gobierno el 26 de octubre de 2010.
- [Subcódigo de conducta para los materiales didácticos](#), aprobado por el Consejo de Gobierno el 26 de octubre de 2011.
- Introducción de la Responsabilidad Social en los [Estatutos](#) de la institución, 2011 (regulada por los artículos 195 y 196).
- [Código de conducta del Servicio de Inspección](#), aprobado por el Consejo de Gobierno el 7 de marzo de 2011.
- [Política ambiental y de consumo responsable](#), por la que se establecen criterios medioambientales en la gestión, aprobada en 2012.

Asimismo, para facilitar la comunicación y difusión de sus políticas y acciones en materia de RSU, en estos años ha publicado tres Memorias de Sostenibilidad, correspondientes a los periodos 2009-2010, 2010-2011 y 2011-2012 y se ha adherido a distintas iniciativas de ámbito internacional, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas<sup>14</sup> y los Principios para una Educación Responsable en Gestión<sup>15</sup>.

Dada esta situación, el Centro Asociado de la UNED en Cantabria cuenta con un marco preestablecido en el que encuadrar sus propias acciones. De esta manera, este trabajo de identificación de expectativas, demandas y propuestas de los grupos de interés, se espera que contribuya a conciliar y ajustar las políticas establecidas desde la sede central a las peculiaridades y características del contexto local.

#### 4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

---

El fin perseguido con la realización de este proceso es profundizar en los principios básicos de la relación con los grupos de interés a través del análisis de los resultados de las entrevistas realizadas durante los meses de junio, julio y septiembre de 2014.

Así, se han realizado entrevistas personales con representantes de las autoridades del Centro Asociado, del PAS, de los profesores-tutores, del alumnado, de la

---

<sup>14</sup> Más información en: <http://www.pactomundial.org/>

<sup>15</sup> Más información en: <http://bit.ly/Oqpft6>

administración pública, de los proveedores, del tejido productivo y empresarial y de las entidades del tercer sector.

En este caso, el levantamiento de información a través de las entrevistas se ha estructurado en seis partes principales:

- En primer lugar, se ha consultado a los seleccionados acerca de su visión general de la RS, para valorar su grado de conocimiento y, por ende, la adecuación de sus respuestas a las preguntas efectivamente realizadas.
- En el segundo apartado se ha trabajado la visión de la RSU relacionada con el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, directamente.
- A través del tercer bloque de preguntas, se ha profundizado en las principales políticas y actuaciones de RSU del Centro<sup>16</sup>.
- En cuarto lugar se ha valorado el grado de participación de los grupos de interés.
- A continuación se ha preguntado a los entrevistados acerca del impacto que la RSU pueda tener sobre el Centro Asociado.
- Y, por último, se han realizado unas preguntas de cierre a modo de valoraciones, propuestas y conclusiones globales.

A continuación se muestran los resultados obtenidos. Con el ánimo de que se pueda obtener una imagen lo más fiel posible de las opiniones de los grupos de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, este apartado ha mantenido la estructura diseñada para las entrevistas, añadiendo las respuestas globales a cada pregunta realizada.

Los datos se ofrecen en formato agregado, aportando la división entre grupos de interés internos y externos, en aquellos casos en que se considere necesario. De igual forma, en aquellos temas en que ha sido posible, se han cuantificado las opiniones vertidas por los entrevistados, con el fin de homogeneizar los datos y obtener posiciones promedio. No obstante, todos y cada uno de los resultados ofrecidos, van acompañados de su explicación, observaciones y propuestas correspondientes.

#### **4.1. VISIÓN GENERAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

A través de este apartado, se ha buscado conocer la visión general de los entrevistados en cuanto a la RSU, para homogeneizar conocimientos entre los

---

<sup>16</sup> Política de formación, de investigación, de actuación en el lugar de trabajo, ambiental, de mercado y social, así como sobre la percepción de los valores de la UNED.

distintos grupos de interés y obtener tendencias y propuestas en torno a esta disciplina, pues uno de los grandes problemas en esta materia, es la confusión general de la responsabilidad social de una organización, con las posibles acciones filantrópicas o de acción social de una entidad.

Nuestros grupos de interés son quienes más interesados están en que el Centro Asociado de la UNED en Cantabria opere de manera equilibrada y respetuosa con su entorno. Por ello se les ha consultado acerca de sus preferencias y modelos a seguir a la hora de desarrollar este proceso.

La visión de los grupos de interés nos dice qué cuestiones deben ser consideradas, por las Universidades, para poder ser calificadas como socialmente responsables y, por tanto, traza unas primeras pinceladas en la senda a seguir por este Centro a la hora de desarrollar este proceso.

### **Pregunta 1. ¿Ha oído hablar alguna vez de la RS? ¿Con qué conceptos o ideas la asocia?**

Para la UNED, tal y como recoge en su página web, “responsabilidad social” significa ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos; responsabilizarse, por lo tanto, de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Fuente: <http://bit.ly/1FxpM3k>

El 83% de los entrevistados ha oído hablar del término (por lo tanto, el 17% restante desconoce lo que es), aunque, en general, no muestra seguridad con respecto al conocimiento exacto del mismo. Sin embargo, el conjunto de las respuestas obtenidas coinciden, en un alto porcentaje, con la definición proporcionada por la UNED, ya sea en su conjunto, o con alguna de las áreas o dimensiones mencionadas por la misma<sup>17</sup>.

Así, entre los entrevistados que tenían conocimiento al respecto de esta cuestión, se identifican cuatro vertientes diferenciadas a la hora de ofrecer una respuesta a esta pregunta.

---

<sup>17</sup> En este sentido, es necesario aclarar que gran parte de los grupos de interés internos participantes en este proceso habían recibido información y formación introductoria con respecto a lo que es e implica la RS, así como acerca de las políticas establecidas desde la propia UNED.

En primer lugar, se encuentran de manera mayoritaria (un 32%), aquellas respuestas que señalan como cuestión principal e intrínseca a la RS, el compromiso de la organización para con las personas, ya sean internas o externas a la institución, en la manera en que debe devolver a la sociedad lo que ésta le ha dado. Así, se pone de manifiesto el compromiso de las entidades socialmente responsables para con el territorio en el que se encuentran insertas. En este sentido, en un 19% de las ocasiones, se hace mención a la necesidad de gestionar las relaciones con los grupos de interés o partes interesadas, para poder desarrollar de manera real y efectiva la RS.

En segundo, aquellas que reconocen la cualidad estratégica de la RS (10%), por la que ésta impregna al conjunto de la institución para crear valor compartido. Es decir, donde todas las partes interesadas se benefician del juego ganar-ganar. Para ello, la entidad socialmente responsable deberá integrar la ética (10%) en sus operaciones cotidianas y tomar actuaciones que vayan más allá de sus obligaciones legales (7%).

En tercer lugar, existe un conjunto de respuestas que extrae dimensiones o áreas específicas de la RS, atendiendo a la gestión ambiental (10%) o a la realización de acciones filantrópicas o de acción social (9%).

Y en cuarto y último, se localiza el 3% de las respuestas que asocian la RS con la búsqueda de una mejor reputación para la institución.

**Pregunta 2. ¿Cree que la RS es aplicable a la Universidad (o que debería serlo)?  
¿Por qué?**

39 de los 42 entrevistados, tanto internos como externos, han ofrecido un rotundo “sí” como respuesta a esta pregunta. Si bien, en términos generales, el conjunto de los entrevistados reconocen la función social de la Universidad, como entidad de educación superior y generadora de conocimiento y por ello, identifican la RS como su eje de funcionamiento, un 29% de los consultados añaden, además, una apreciación: la Universidad es un actor importante en la creación de valor para la sociedad. Por este motivo, esta institución tiene la responsabilidad de adoptar un liderazgo claro en cuanto a la interiorización y promoción de la RS.

De los tres entrevistados restantes uno considera que no es aplicable a la Universidad y los otros dos no saben o no contestan (NS/NC).

**Pregunta 3. En términos muy generales y muy brevemente, ¿cómo cree que debe ser socialmente responsable una Universidad?**

Debido a la razón de ser de una institución de educación superior, los grupos de interés internos y externos coinciden ampliamente en las características acerca de cómo ha de ser socialmente responsable una Universidad. En este sentido, reclaman la inclusión de criterios sociales, ambientales y éticos en la formación e investigación que genera, prestando especial atención en todo aquello relativo a la relación con el alumnado. Así, en el ámbito de la educación, no solamente consideran importante la formación de profesionales, sino también la formación de personas y ciudadanos responsables.

De igual manera, ambos grupos coinciden en la necesidad de adoptar políticas de buen gobierno, transparencia y rendición de cuentas a la comunidad universitaria y sociedad en general. En este sentido, se señala la necesidad de velar por la calidad de las relaciones laborales, realizar seguimiento sobre el cumplimiento efectivo de las obligaciones docentes y se solicita una mayor difusión de las investigaciones realizadas.

Esto se relaciona con la ya anteriormente identificada función ejemplarizante o de liderazgo social asignada a la Universidad en cuanto a la integración de la RS en la dirección y gestión por parte de ésta y otras entidades.

**Pregunta 4. ¿Tiene conocimiento de alguna universidad que haya implementado un programa de RS en los últimos años?**

En esta pregunta, las respuestas son similares en todos los casos y se entiende claramente la percepción y estado de la RSU en general. Ya que este es un tema que no ha alcanzado todavía un nivel de madurez deseable entre el conjunto de la sociedad, en un 69% de los casos se afirma no tener conocimiento de ninguna Universidad que haya interiorizado la RS. Como era de esperar, este desconocimiento es más elevado en el caso de los grupos de interés externos entrevistados donde sólo un 19% de los consultados conoce alguna Universidad que lo haya hecho, frente a un 28% de los internos, aunque tampoco resulta especialmente destacable la diferencia entre ambos.

Como Universidades que se caracterizan por su RS, se señalan, principalmente, la Universidad de Cantabria (UC), por su relevancia en la comunidad autónoma y posible vinculación con la misma de varios de los entrevistados, y la UNED. No obstante, de manera residual e individualizada aparecen otras universidades españolas y latinoamericanas tales como la Universidad de Málaga, la Universidad Jaume I de Castellón, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Autónoma de Barcelona, una Universidad sin identificar de Perú y la Universidad San Francisco de Quito.

**Pregunta 5. En caso afirmativo, ¿qué Universidad/es escogería como modelo a seguir, dado su buen comportamiento social, económico y ambiental? Por favor, explíquese.**

En este apartado se vuelve a palpar el desconocimiento generalizado en la materia o la falta de satisfacción global con las propuestas de las Universidades españolas en su conjunto, tal y como se ha podido comprobar en el caso anterior.

Así, en el 57% de los casos no se escogería ninguna Universidad como referencia, dado que ninguna llega a satisfacer las expectativas globales de los entrevistados y un 21% no sabe o no contesta a esta pregunta.

El 22% restante es el único que propone Universidades como ejemplo a seguir se divide entre la propia UNED (10%), la UC (8%), la Universidad Politécnica de Madrid (2%) y Universidades Latinoamericanas, en general (2%).

#### **4.2. VALORACIÓN DE LAS ACTUACIONES DE RS DEL CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CANTABRIA**

**Usted, como grupo de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, conoce en mayor o menor medida la actividad y comportamiento de esta institución. Por ello, queremos saber qué grado de conocimiento tiene sobre cuestiones que atañen específicamente a temas relacionados con la RSU. Le pedimos que, por favor, responda Sí, No o NS/NC a las siguientes cuestiones (explique su respuesta cuando considere):**

Este nuevo epígrafe se ha incluido con el fin de conocer la valoración de las partes interesadas de cada una de las actuaciones del Centro Asociado de la UNED en Cantabria en diferentes áreas íntimamente relacionadas con la RSU.

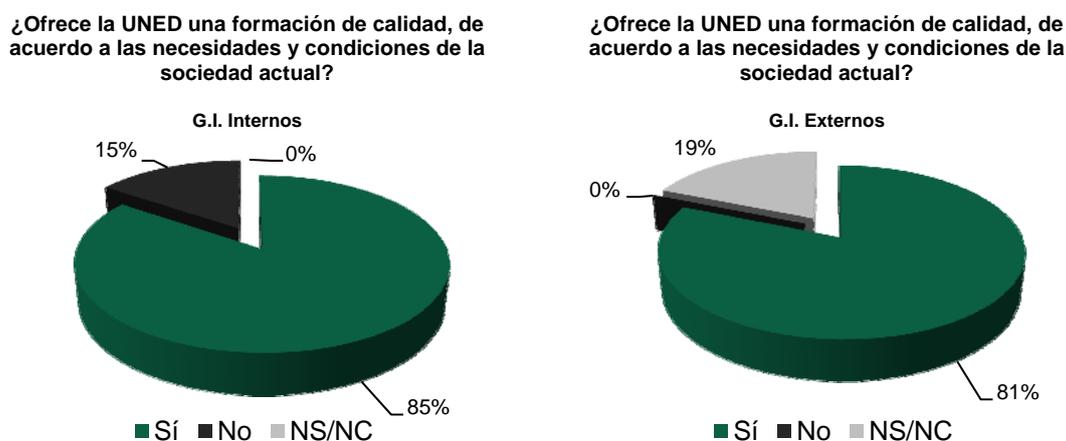
A continuación, se ofrecen los resultados de cada uno de ellos.

### A) Política de formación

#### Pregunta 1. ¿Ofrece la UNED una formación de calidad, de acuerdo a las necesidades y condiciones de la sociedad actual?

El 83% del total de los entrevistados, ya sean grupos de interés internos o externos, ha contestado afirmativamente a esta pregunta, aunque añaden importantes matices a sus respuestas (tanto positivos como negativos).

Gráfico 1. Valoración de la calidad de la formación la UNED, de acuerdo a las necesidades y condiciones de la sociedad actual.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En cuanto al nivel de calidad de la formación que imparte la UNED se considera que es adecuado y que, por ello, esta Universidad cuenta con un buen posicionamiento a nivel nacional. En este sentido, se valoran como cualidades y características fundamentales su modelo de enseñanza, basada en el *formato a distancia*:

- La flexibilidad que le caracteriza.
- El amplio catálogo de estudios que puede ofertar (algo que no es posible en el caso de la formación presencial).
- Su coste razonable (aunque ha aumentado en los últimos años).

- Y la atención a grupos tradicionalmente excluidos de la enseñanza presencial.

En el lado contrario, se reconocen algunas deficiencias o áreas de mejora en cuanto a los planes de estudios y calidad de la enseñanza en la UNED, en lo que respecta a este Centro Asociado:

- La necesidad de adecuar los planes de estudios a las necesidades actuales de formación, atendiendo a demandas tanto sociales como del mercado.
- La falta de programación de actividades formativas de acuerdo a intereses generales, en lugar de a partir del rendimiento económico estimado o de recursos disponibles para ellos.
- Las consecuencias derivadas de los recortes sufridos en el ámbito educativo en los últimos años.

En relación a esta situación, se plantean algunas posibles medidas muy concretas que, desde el punto de vista de los entrevistados, especialmente entre el alumnado, consideran que contribuirían a mejorar la calidad de la formación. Entre las propuestas más destacadas se encuentran la posibilidad de grabar las tutorías para que puedan ser consultadas en diferido, el mantenimiento de la apertura de foros durante todo el curso escolar, incluido el verano; y, por último, aumentar la oferta formativa, a pesar de que ya se consideraba amplia, en un inicio.

Si bien las valoraciones y opiniones realizadas dependen en gran medida de la nivel de relación con la institución y de la propia experiencia personal con la misma, en términos generales, se reconoce que, a pesar de las dificultades o errores que la UNED pueda cometer, esta institución se encuentra en el buen camino para aumentar progresivamente su nivel de calidad en la enseñanza.

## **Pregunta 2. ¿Existe una relación de respeto e igualdad entre profesorado y alumnado?**

La gran mayoría de los entrevistados de los grupos de interés internos (92%) y más de la mitad de los pertenecientes a los externos (63%) respondieron afirmativamente a esta cuestión, aunque dentro de este último grupo existe también un reseñable nivel de desconocimiento (un 31% No Sabe/No Contesta).

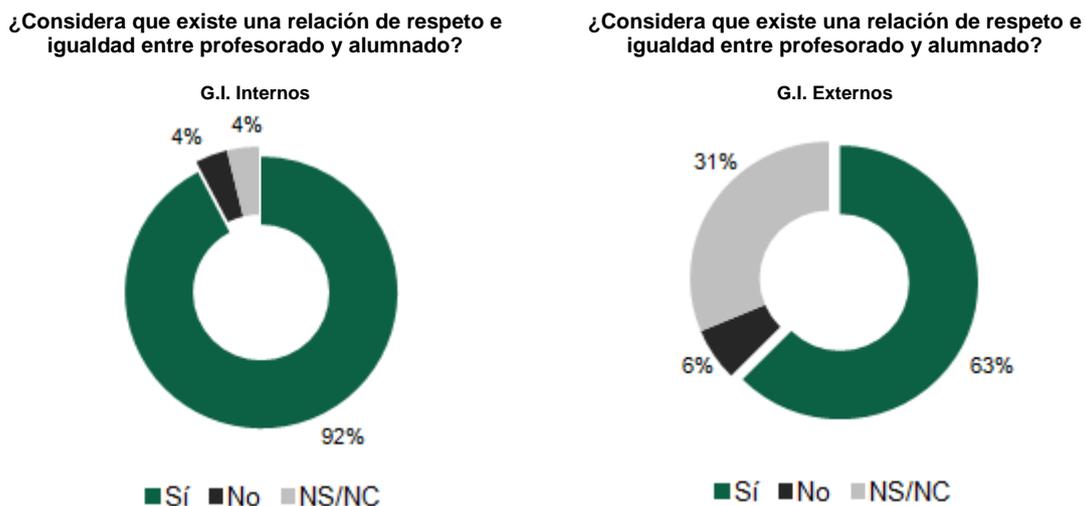
De esta manera, se observa que la tónica general es que existe una relación entre profesorado y alumnado basada en el respeto mutuo, aunque puedan existir casos de

malas conductas residuales, tanto por una parte como por otra. En este sentido, se identifican como factores que pueden influir positivamente en esta cuestión:

- El escaso número de alumnos que acuden al centro (en torno al 20%), lo que hace que los grupos resulten muy manejables y muestren un nivel de interés y motivación elevado.
- La edad, situación personal e interés de los estudiantes facilita que la relación profesor-tutor / alumno, resulte más fácil y equitativa.

En contraposición a esta percepción general de buen ambiente dentro del Centro Asociado, se manifiesta una mayor distancia y ruptura entre el alumnado y los profesores titulares de las distintas asignaturas.

Gráfico 2. Percepción sobre la existencia de una relación de respeto e igualdad entre profesorado y alumnado (grupos de interés internos y externos)



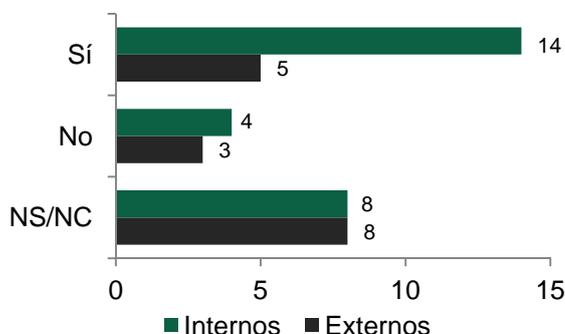
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

**Pregunta 3. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación entre y hacia el alumnado?**

La gran mayoría de los consultados consideran que la UNED cuenta con mecanismos suficientes de protección para el alumnado, dado que perciben que no se dan situaciones de este tipo. No obstante, no saben identificar con certeza la causa de esta situación. Por otro lado, siete de los 42 entrevistados considera que no existen mecanismos, dado que no han oído hablar de ellos, mientras que 16 NS/NC.

Gráfico 3. Percepción sobre la existencia de procedimientos contra la discriminación hacia el alumnado.

¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación hacia el alumnado?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En lo que respecta a esta pregunta, se responde de manera reiterada que no se han dado o no se tiene conocimiento de situaciones de discriminación hacia o entre el propio alumnado. Sin embargo, en la misma proporción, se desconoce si este buen desempeño se debe a la voluntad personal de cada uno de los miembros de la propia comunidad universitaria o a la existencia de cauces o mecanismos específicos que ayuden a prevenir situaciones discriminatorias. Así, en términos generales, no se saben identificar posibles medidas o mecanismos establecidos por la institución.

Entre los posibles mecanismos o cauces de actuación señalados por algunos de los entrevistados se encuentran:

- Las delegaciones de alumnos.
- La figura del orientador.
- La unidad de atención a personas con discapacidad, UNIDIS.
- El buzón de sugerencias y quejas.
- El sistema de inspección interna, en problemáticas relativas a los procesos de examen.

#### Pregunta 4. ¿Cree que la UNED ofrece el soporte necesario a personas con discapacidad?

Si bien el grado de respuesta afirmativa es bastante elevado, un 67% del total de entrevistados, en esta pregunta se identifican tres fases diferenciadas en el avance del

hacia la integración de las personas con algún tipo de discapacidad en la UNED, en general, y en este Centro Asociado, en particular.

*Tabla 3. Integración de las personas con discapacidad en el Centro Asociado*

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Atención especial</p>	<p>La UNED pone a disposición de los usuarios que lo requieran, su Centro de Atención a Universitarios con Discapacidad (UNIDIS), cuyo objetivo principal es que los estudiantes con discapacidad que deseen cursar estudios en esta Universidad, puedan gozar de las mismas oportunidades que el resto de estudiantes de la UNED. De esta manera, y con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades para los estudiantes con discapacidad de la UNED y de contribuir a suprimir las barreras para el acceso, la participación y el aprendizaje de todas las personas con discapacidad que integran la comunidad universitaria, UNIDIS coordina y desarrolla una serie de planes de actuación en distintos ámbitos, que constituyen sus principales funciones y servicios<sup>18</sup>.</p> <p>Si bien este servicio es valorado positivamente desde este Centro Asociado, en términos generales, se señalan algunas áreas de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de transferencia de competencias a centros asociados, que permita acercar el servicio al usuario final</li> <li>• Falta de adaptación de los sitios web, tanto de la UNED como del Centro Asociado de Cantabria.</li> </ul> <p>Asimismo, queda manifiesta la entrega, apoyo y dedicación a personas con algún tipo de discapacidad por parte del personal del propio Centro, ya sean profesores-tutores o miembros del PAS.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Adaptación de las infraestructuras</p>	<p>El Centro Asociado de la UNED en Cantabria cuenta con algunas adaptaciones dirigidas a superar las barreras arquitectónicas existentes en el recinto, como pueden ser la instalación de un ascensor o la existencia de una rampa lateral de entrada.</p> <p>De la misma manera, en el ámbito de la formación, existen adaptaciones dirigidas a facilitar la realización de las pruebas presenciales.</p> <p>A pesar de las acciones puestas en marcha, aún queda un amplio camino por recorrer hasta facilitar el desenvolvimiento autónomo por parte de las personas con discapacidad (sea ésta del tipo que sea), en la propia formación y uso del conjunto de instalaciones del Centro.</p>

<sup>18</sup> Más información en: [www.uned.es/unidis](http://www.uned.es/unidis)

En este área se identifican dos líneas de actuación que contribuirían a enriquecer la atención a personas con discapacidad:

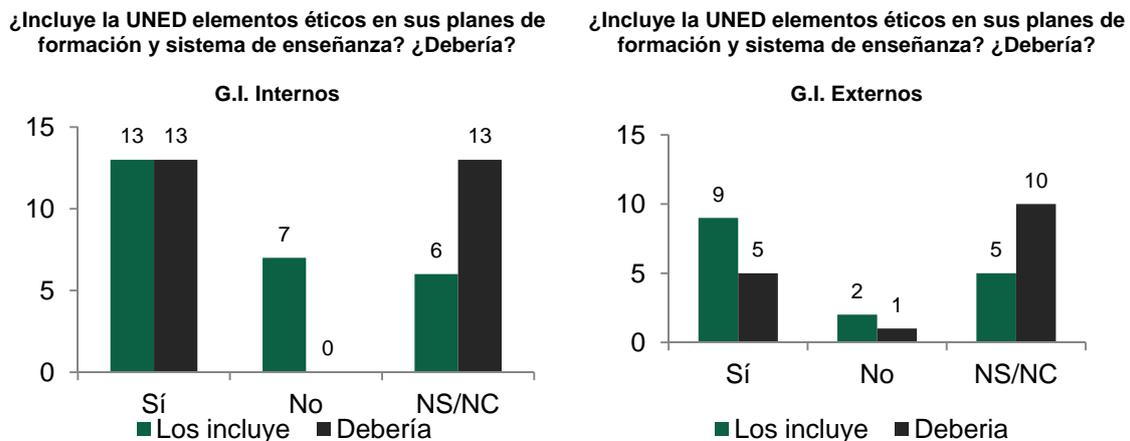
- En su vertiente externa, la difusión de las medidas existentes en la institución para personas con discapacidad al conjunto de la sociedad, lo cual podría incentivar el aumento del número de matrículas de potenciales estudiantes con discapacidad.
- En su vertiente interna, la necesidad de realizar líneas de sensibilización que incentiven y faciliten la relación de estudiantes con y sin discapacidad.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

### Pregunta 5. ¿Incluye la UNED elementos éticos en sus planes de formación y sistema de enseñanza? ¿Debería?

En este apartado, grupos de interés internos y externos, ofrecen una respuesta similar en ambas preguntas. Es decir, la mitad o más de los entrevistados (50% de los internos y 56% de los externos), en ambos casos, contestan de manera generalizada que consideran que la UNED cuenta con elementos éticos en sus planes de formación y sistema de enseñanza, aunque no por ello, dejan de señalar que debería ser un tema a abordar y desarrollar con más profundidad e intensidad. No obstante, es reseñable también, el elevado porcentaje de entrevistados que no manifiestan opinión en lo relativo a lo que debería hacer o no la UNED, a este respecto (50% de los internos y 31% de los externos NS/NC).

Gráfico 4. Percepción de la introducción de elementos éticos en los planes de formación y sistema de enseñanza de la UNED (grupos de interés internos y externos)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En este sentido, y por parte del grupo que afirma conocer las acciones específicas planteadas por la UNED, se reconoce fácilmente la ética como un elemento más de la misión y valores de la institución, y se identifica el Subcódigo de conducta para los materiales didácticos.

No obstante, se insta a intensificar el esfuerzo en este ámbito, dado que, a pesar de la existencia de algunas políticas y planes establecidos a tal efecto, se considera un tema escasamente tratado en general, que sigue quedando supeditado a la voluntad y escaso margen de actuación de cada profesor en sus propias tutorías. De la misma manera, se propone la apertura de espacios para el debate, los cuales puedan contribuir a la reflexión crítica por parte de la comunidad universitaria.

Po último, únicamente existe un caso que considera que la enseñanza de la ética no es misión de la Universidad, relegando esta responsabilidad, de manera exclusiva, al ámbito familiar.

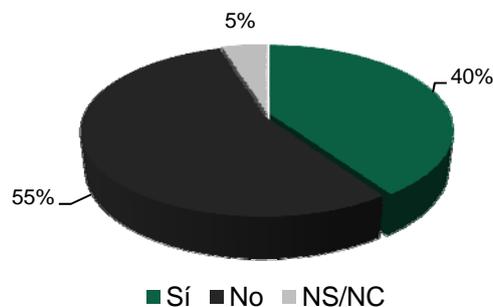
### **B) Política de investigación**

**Pregunta 1. ¿Conoce alguno de los proyectos de investigación que está realizando o en los que está colaborando en la actualidad la UNED? ¿Cree que debería conocerlo?**

El 55% del conjunto de los grupos de interés consultados no conoce ningún proyecto de investigación de la UNED, no existiendo grandes diferencias entre internos y externos al respecto.

*Gráfico 5. Nivel de conocimiento de proyectos de investigación de la UNED*

**¿Conoce algún proyecto de investigación que esté realizando o en el que esté colaborando en la actualidad la UNED? ¿Cree que debería?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

No obstante, en cuanto a la accesibilidad de la información, los entrevistados reconocen su corresponsabilidad y voluntad para informarse, a pesar de que se pone de manifiesto la desvinculación de los centros asociados en lo que respecta a la actividad investigadora de la UNED.

En lo que se refiere a la segunda parte de la pregunta, acerca de si consideran que deberían conocerlo, las respuestas reflejan que una gran mayoría, el 88% de los entrevistados, consideran que deberían conocerlo y, tan sólo un 12% no lo considera necesario.

A la vista de los resultados, la investigación en la UNED -que cuenta con 158 grupos de investigación, en tres áreas: Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas y Ciencias e Ingeniería<sup>19</sup>-, es aún bastante desconocida para los grupos de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria; no obstante las respuestas proporcionadas señalan que es un tema que genera curiosidad e inquietud, existiendo una demanda de mayor divulgación al respecto.

**Pregunta 2. En caso afirmativo, ¿considera que la investigación que realiza la UNED está puesta al servicio de la sociedad, del mercado, de ambos o, incluso, de otros actores?**

Esta pregunta sólo ha sido contestada por un 40% del total de los participantes en el proceso de levantamiento de información, ya que el otro 60% respondió en la pregunta anterior que no conocía ningún proyecto de investigación de la UNED o seleccionó la opción NS/NC.

De la misma manera, se ha dado el caso de personas entrevistadas que aunque afirmaban conocer algún proyecto, consideraban carecer de la información necesaria para valorar si la investigación que lleva a cabo la UNED está puesta al servicio de unos u otros agentes.

Por lo tanto, a la hora de interpretar estos resultados, es necesario tener en cuenta que el grado de respuesta de esta pregunta es muy bajo.

Casi la totalidad de los consultados que respondieron a esta pregunta (93%) consideran que, debido a la función social de la Universidad, la investigación que

---

<sup>19</sup> Más información en: <http://bit.ly/1B8Z4hP>

realiza la UNED está consecuentemente puesta al servicio de la sociedad, aunque comparta una orientación con el mercado.

Por el contrario, existe un grupo reducido (7%) que considera que la investigación de la UNED únicamente está puesta al servicio del mercado.

*Figura 2. Percepción sobre finalidad de servicio de la investigación que realiza la UNED*



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Entre los comentarios realizados a esta pregunta, surgen otras cuestiones, como la transferencia desigual, lenta e insuficiente de las investigaciones realizadas a la sociedad, tal y como ya aparecía ya reflejado en la anterior pregunta.

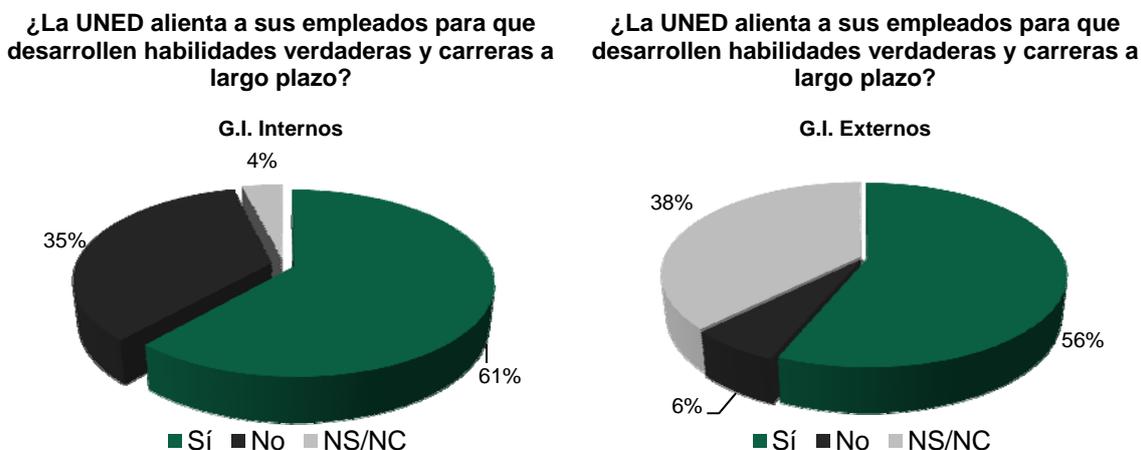
También se señala la escasa de orientación de la UNED hacia la innovación social. Es decir, se considera que debería dedicar más recursos al pensamiento de otros modelos que contribuyan a la construcción de sociedades diferentes, especialmente en Cantabria, donde es la única institución de educación superior que ofrece un mayor abanico de carreras de carácter y contenido social.

### **C) Política de actuación en el lugar de trabajo**

#### **Pregunta 1. ¿Alienta la UNED a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo?**

Dado que se trata de una cuestión muy interna, es reseñable el alto porcentaje de grupos externos a la institución que afirman desconocer este aspecto (38%). Sin embargo, en ambos casos una amplia mayoría reconoce una voluntad de impulso en las carreras del personal de la UNED, por parte de la institución.

Gráfico 6. Percepción acerca del fomento de habilidades verdaderas y carreras a largo plazo en la UNED Cantabria (grupos de interés internos y externos)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

No obstante lo anterior, existen algunas puntualizaciones al respecto de estos resultados. En este sentido, se considera que es el propio personal el que ha de proponer acciones formativas de su interés a la institución, la cual decidirá si es factible o no, en función de posibilidades de acceso y restricciones presupuestarias.

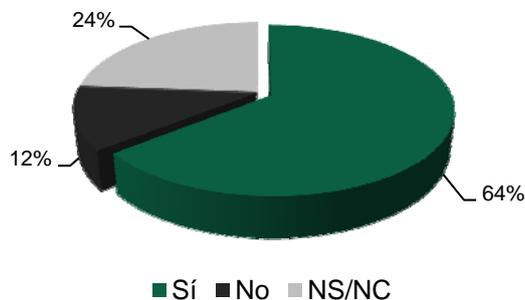
## Pregunta 2. ¿Se facilita la formación y actualización docente del profesorado?

En este caso, más de la mitad de las respuestas (64%), tanto de los grupos internos como externos, reconocen la existencia de propuestas de formación para el profesorado del Centro Asociado de la UNED en Cantabria. En este caso, es de reseñar el importante nivel de desconocimiento al respecto de esta cuestión por parte de los grupos de interés externos participantes en el estudio (aproximadamente el 30% de los entrevistados responden que NS/NC).

Si bien ésta se puede considerar una cuestión muy interna a la institución, no se debe despreciar el efecto que la difusión de los programas de formación y actualización del profesorado puede generar en la percepción general de la calidad de la enseñanza.

Gráfico 7. Percepción sobre facilitación de formación y actualización docente del profesorado en la UNED Cantabria

¿Se facilita la formación y actualización docente del profesorado?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En este ámbito se reconoce el esfuerzo realizado por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria por mejorar las propuestas, habiendo establecido recientemente y, por primera vez en su historia, distintos cursos dirigidos específicamente a tutores. En la otra cara de la moneda, se acusa una falta de adaptación de las temáticas a la actualización en contenidos específicos de las materias a impartir por parte de los tutores, en favor de la priorización de temas dirigidos a aspectos más genéricos y operativos, como pueden ser las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC).

### Pregunta 3. ¿Y del PAS?

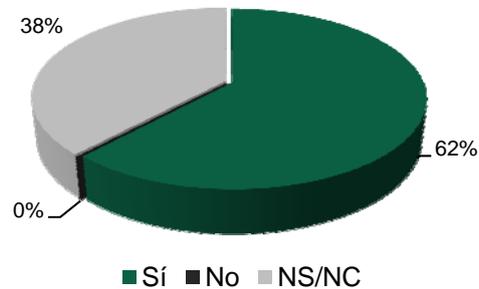
En esta pregunta se obtienen unas respuestas y comentarios similares al caso anterior. Si bien el 62% del total de los grupos de interés entrevistados afirman que existen facilidades para acceder a programas de formación y actualización profesional, el 38% de los consultados, en su mayoría del grupo externo, desconocen esta cuestión.

En este sentido, el PAS reclama una mayor facilidad para acceder a programas de especialización y máster impartidos de la UNED, ya que, hasta el momento, se encuentran limitados a programas de grado.

Por otro lado, se señala la existencia de programas específicos de actualización profesional para este colectivo.

Gráfico 8. Percepción sobre facilitación de formación y actualizaciones del PAS en la UNED Cantabria

¿Se facilita la formación y actualización del PAS?



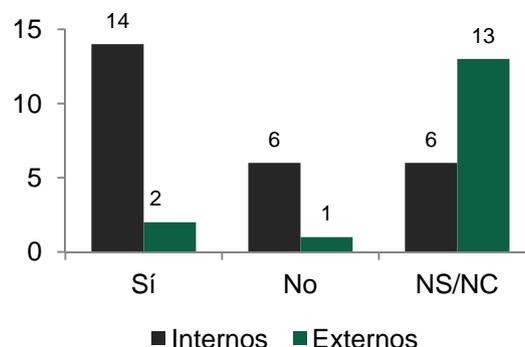
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

**Pregunta 4. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación?**

Más de la mitad de los entrevistados pertenecientes al grupo interno (54%) han respondido afirmativamente a esta pregunta, mientras un 23% de este mismo grupo considera todo lo contrario. Sin embargo, y en términos generales, también se observa un desconocimiento bastante elevado al respecto de la existencia o no de dichos procedimientos por parte de ambos grupos.

Gráfico 9. Grado de conocimiento sobre la existencia de medidas de prevención de la discriminación en la UNED.

¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

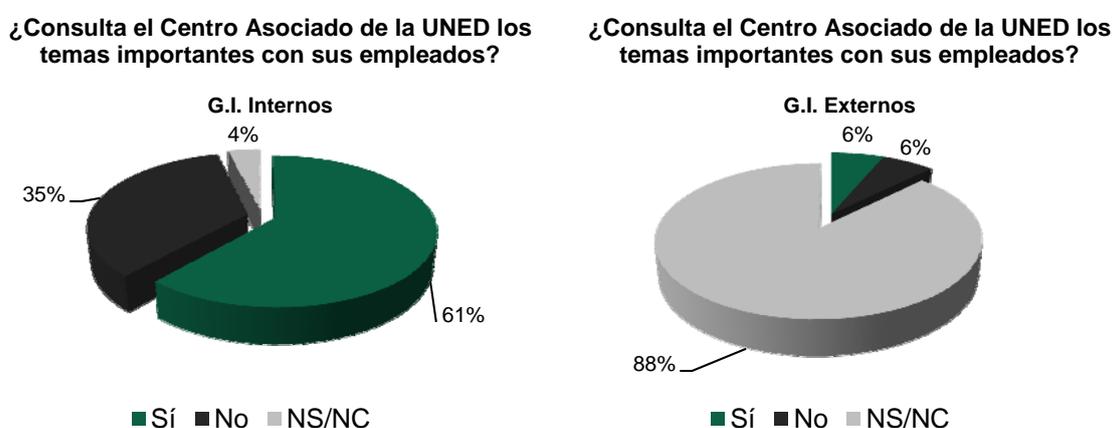
Así, a la hora de responder a esta pregunta, y dado que se trata de un organismo público, se apela al criterio de igualdad, mérito y capacidad en los procesos de

contratación. No ocurre lo mismo en el caso de las medidas adoptadas para prevenir posibles situaciones de discriminación en el propio puesto de trabajo, para las que se señala la ausencia o desconocimiento de la existencia de procedimientos específicos.

**Pregunta 5. ¿Consulta el Centro Asociado de la UNED los temas importantes con sus empleados?**

Esta pregunta ha sido realizada a los dos grupos, tanto internos como externos, y no es de extrañar que exista un alto grado de desconocimiento al respecto, por parte de estos últimos.

*Gráfico 10. Consulta de temas importantes con empleados*



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

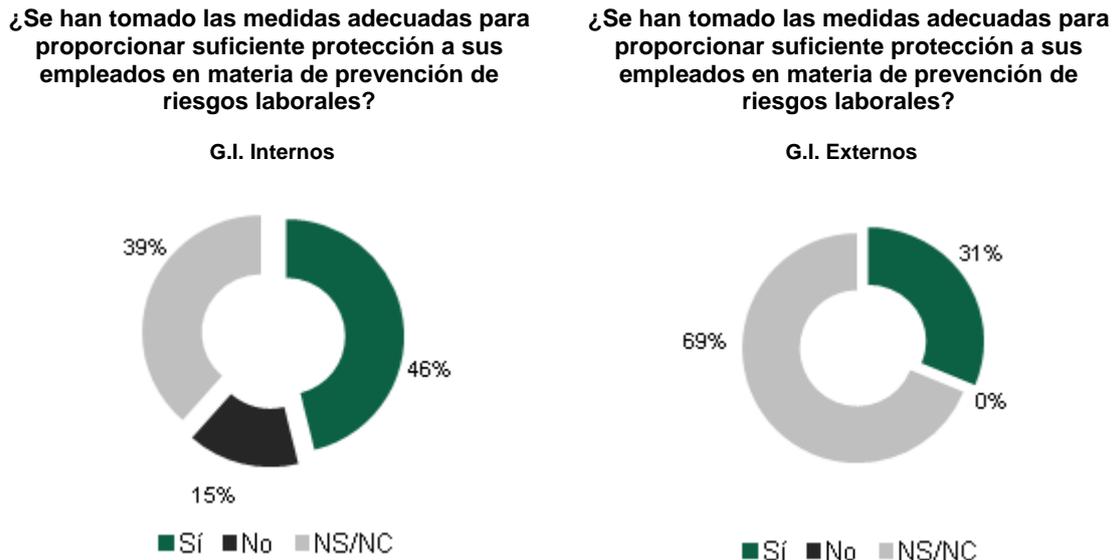
Así, un alto porcentaje de los miembros de los grupos de interés internos consideran que desde la dirección se consultan los temas importantes o que más pueden afectar a su ámbito de trabajo (61%), aunque señalan la falta de procesos o procedimientos previamente definidos que ayuden a afianzar el diálogo y la consulta -entre distintos estamentos- como una práctica cotidiana e institucionalizada.

El otro 35% de los entrevistados pertenecientes a los grupos de interés internos considera que, o bien no se consulta, o se hace menos de lo que sería satisfactorio,

**Pregunta 6. ¿Ha tomado el Centro Asociado de la UNED en Cantabria las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de prevención de riesgos laborales?**

Gran parte de los entrevistados internos y externos han respondido favorablemente a esta cuestión (40% del total). No obstante, es necesario poner de manifiesto que otro 50% de los consultados, no posee información sobre esta materia.

*Gráfico 11. Valoración de las medidas adoptadas por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social*



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Las respuestas obtenidas denotan que, aunque se reconozca la existencia de la evolución en este ámbito, prevalece la necesidad de seguir avanzando en la mejora continua.

Así mismo, se incide en la necesidad de incrementar el nivel de información al respecto (tal y como lo reflejan los datos), de manera que, especialmente los usuarios del centro, puedan conocer el grado de adecuación del sistema de prevención a sus actividades.

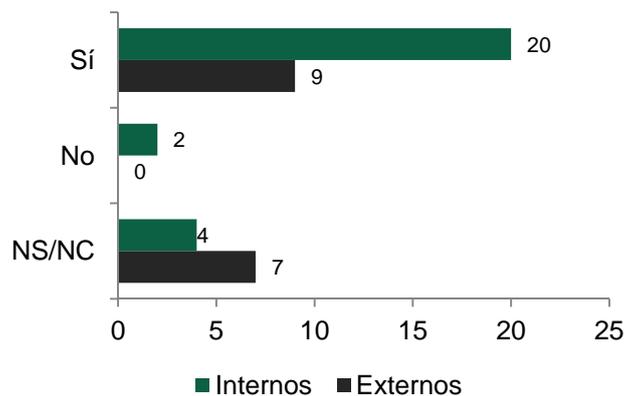
**Pregunta 7. ¿Ofrece el Centro Asociado de la UNED en Cantabria un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo a sus empleados como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o que los empleados puedan trabajar desde casa?**

Un 69% del total de los entrevistados considera que la UNED en Cantabria ofrece un buen equilibrio entre la vida privada y la profesional. Desagregando los datos por grupos de interés, se observa que el porcentaje de grupos internos que creen que el

Centro Asociado de la UNED en Cantabria ofrece un buen equilibrio entre la vida privada y la profesional (77%) es más elevado que en el caso de los externos (56%), donde, como era de esperar, existe un fuerte desconocimiento sobre el tema (44% NS/NC).

Gráfico 12. Percepción de las posibilidades de conciliación que ofrece la UNED Cantabria

**¿Ofrece la UNED un buen equilibrio entre la vida privada y la profesional?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

A pesar de estos datos preliminares, se continúan detectando y señalando algunas áreas de mejora:

- Las medidas de conciliación únicamente están dirigidas a aquel personal con personas en situación de dependencia, especialmente hijos a su cargo, con lo que únicamente es posible conciliar la vida familiar, que no personal, y laboral. Este hecho puede llegar a suponer, en ocasiones (al igual que ocurre en la generalidad de instituciones), un estigma para aquellas personas de la plantilla que solicitan conciliar, pues dada la escasez de recursos, el trabajo que dejan de realizar se distribuye entre el resto de compañeros. En este sentido, varios de los consultados, mencionan que hay puestos que permiten más flexibilidad que otros, ya que, dependiendo de las funciones que deba asumir cada uno, es más fácil o difícil proponer medidas de conciliación o flexibilidad.
- El Centro Asociado se encuentra adherido al Plan Concilia de la UC. No obstante, dadas las diferencias existentes entre ambas instituciones, no siempre es posible poner en marcha todas las medidas en él contempladas.
- El Centro cumple con la legalidad en todo aquello relativo a la conciliación laboral. No obstante, se pone el foco de atención, especialmente desde el

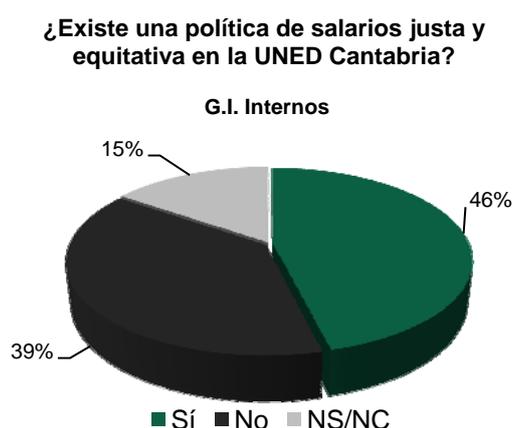
plano de la RS, en tratar de ir más allá, desarrollando e implantando medidas adicionales.

**Pregunta 8. ¿Existe una política de salarios justa y equitativa en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria?**

Esta pregunta se ha realizado a los dos grupos, no obstante, dado el elevado nivel de desconocimiento entre los grupos externos consultados, únicamente se reflejan los resultados relativos al grupo interno.

Para los grupos internos es una cuestión que no arroja resultados concluyentes, ya que no existen muchas diferencias entre quienes consideran que sí (46%) y quienes consideran todo lo contrario (39%), siendo la primera opción ligeramente superior. No obstante, esta cuestión suele ser delicada en cualquier tipo de institución.

Gráfico 13. Valoración de la política de salarios de la UNED Cantabria



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

La remuneración del personal de la UNED en el Centro Asociado de Cantabria está sujeta a regulación y el PAS se encuentra adherido al *Convenio Colectivo para el Personal Laboral de la Universidad de Cantabria*<sup>20</sup>, por lo que no existe una gran capacidad de maniobra.

Sin embargo, existen algunas demandas y propuestas al respecto de este tema dirigidas a tratar de mejorar la remuneración de profesores-tutores, a unificar el convenio del PAS con el de UNED Madrid, en lugar de quedar vinculado el personal al de la UC; y a mejorar la delimitación de los puestos de trabajo.

<sup>20</sup> Se puede consultar el documento, acceda al siguiente enlace: <http://bit.ly/11i95JW>

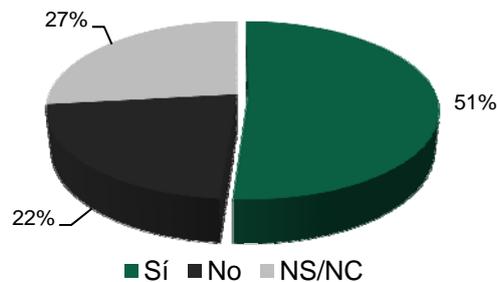
## D) Política ambiental

### Pregunta 1. ¿Está el Centro Asociado de la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de ahorro de energía?

La mayor parte de los grupos de interés consultados (51%) han reconocido el esfuerzo realizado por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria en este campo, aunque también señalan el amplio camino que le queda por recorrer.

Gráfico 14. Valoración de la reducción del impacto ambiental de la UNED Cantabria en términos de ahorro de energía

¿Está la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de ahorro de energía?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Ante esta cuestión, entrevistados pertenecientes a los grupos internos reconocen que, si bien se han comenzado a poner en marcha acciones de sensibilización en este ámbito, urge establecer medidas de cumplimiento general que faciliten la disminución del consumo energético de manera colectiva. Así, se considera que, acciones como apagar las luces o los aparatos eléctricos, sigue siendo un tema relegado a la iniciativa individual y que existen algunas estructuras que dificultan la puesta en marcha de sencillas medidas de ahorro, como puede ser la opción de encender o apagar luces por áreas, lo cual, en este momento, no es posible.

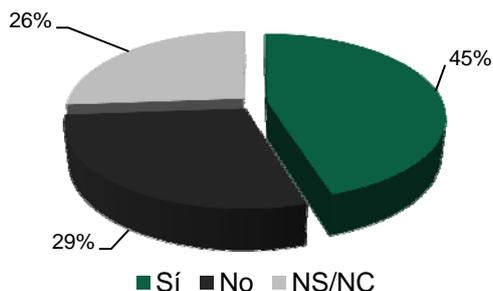
### Pregunta 2. ¿Está el Centro Asociado de la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de reducción y reciclaje de residuos?

Aunque casi la mitad de los entrevistados (45%) valoran positivamente el esfuerzo realizado por el Centro Asociado de la UNED, existe una disparidad de opiniones en cuanto al grado de satisfacción con las medidas adoptadas. Por otro lado, es

necesario señalar, que la mayor parte de los entrevistados que afirma desconocer el tema, pertenecen a los grupos de interés externos.

*Gráfico 15. Valoración de la reducción del impacto ambiental del Centro Asociado de la UNED en Cantabria en términos de reducción y reciclaje de residuos*

**¿Está la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de reducción y reciclaje de residuos?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Entre los comentarios recibidos, se señalan algunas de las medidas adoptadas en este ámbito, a saber, selección y reciclado de cartón, papel y tóner, aunque nuevamente se reconoce la relegación del cumplimiento o no de estas medidas a la voluntad individual de cada miembro del centro.

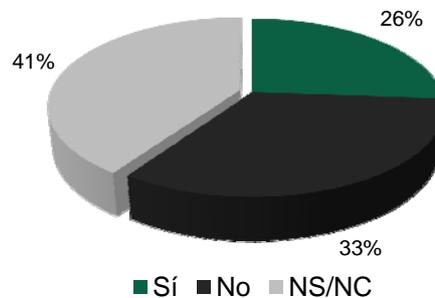
Para facilitar esta tarea se identifican, como fundamentales, dos medidas. Por un lado, la instalación de puntos de recogida identificados para el conjunto del centro y, por otro, la necesaria implicación del servicio de limpieza en el adecuado deshecho de tales residuos.

**Pregunta 3. ¿Está el Centro Asociado de la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de protección del entorno?**

A pesar de las medidas anteriormente mencionadas, el conjunto de acciones puestas en marcha desde el Centro Asociado en su dimensión ambiental, resultan claramente insuficientes para el conjunto de grupos de interés entrevistados. Así, únicamente un 26% de los consultados cree que el Centro Asociado está intentando reducir su impacto ambiental, realizando actuaciones encaminadas a proteger el entorno, un 33% considera que no se está haciendo nada, o no lo suficiente, y la mayoría de ellos, no saben pronunciarse al respecto de este aspecto.

Gráfico 16. Valoración de la reducción del impacto ambiental del Centro Asociado de la UNED en Cantabria en términos de protección del entorno

**¿Está la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de protección del entorno?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

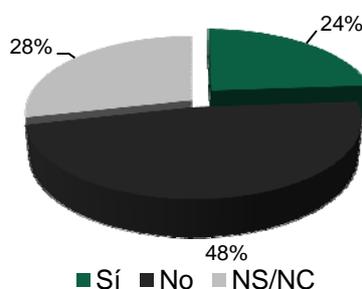
De ello se denota, tal y como se ha mencionado a lo largo de varias de las entrevistas, una falta de reflexión institucional generalizada con respecto al posible impacto ambiental del Centro y las posibles medidas a adoptar para mitigarlo. En ello ha influido ampliamente el entorno en el que se enmarca el Centro, el cual se encuentra absolutamente rodeado de edificios y cemento, careciendo, en definitiva, por completo de espacios verdes. No obstante, esta situación de partida no es impedimento para la adopción de medidas dirigidas a proteger y enriquecer el entorno, tanto más inmediato, como general.

**Pregunta 4. ¿Está el Centro Asociado de la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de la facilitación y/o promoción de opciones sostenibles de transporte?**

Nuevamente, casi la mitad de los entrevistados (48%) considera que no se está intentando reducir el impacto ambiental realizando acciones encaminadas a ofrecer e impulsar opciones sostenibles de transporte, mientras que un 28% adicional desconoce si existe alguna medida específica al respecto.

Gráfico 17. Valoración de la reducción del impacto ambiental del Centro Asociado de la UNED en Cantabria en términos de opciones sostenibles de transporte

**¿Está el Centro Asociado de la UNED en Cantabria intentando reducir su impacto ambiental en términos de facilitación y promoción de opciones sostenibles de transporte?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Únicamente uno de los entrevistados mencionó el apartado incluido en la página web de la UNED, acerca de la promoción del uso de coche compartido. No obstante, dadas las características de esta Universidad, basada en la enseñanza a distancia y cuya gran mayoría de estudiantes cuentan con cargas familiares y profesionales, se reconoce la dificultad para conciliar horarios entre el alumnado, de cara a poder compartir medio de transporte particular.

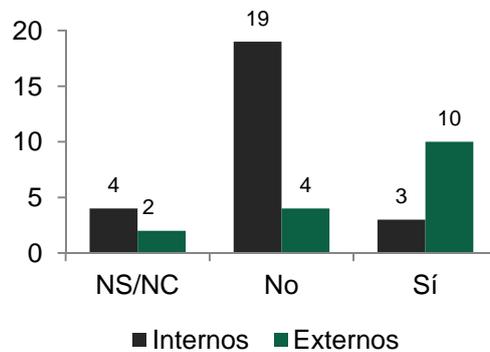
No obstante, dada la ubicación del Centro Asociado, el aparcamiento es un problema acuciante, por lo que varios de los entrevistados sugieren la promoción del uso de transporte público, la instalación de un puesto de aparcamiento de bicicletas o el incentivo del uso del servicio de alquiler de bicicletas del Ayuntamiento de Santander, ubicado en las inmediaciones del Centro.

**Pregunta 5. ¿Ofrece información ambiental clara y precisa este Centro Asociado sobre sus servicios, actividades e infraestructuras a sus grupos de interés, así como posibles medidas para mitigar su impacto?**

Solamente un 14% de los entrevistados considera que se proporciona información ambiental clara y precisa acerca de los servicios, actividades e infraestructuras a los grupos de interés, así como sobre posibles medidas para mitigar su impacto, mientras que la gran mayoría consideran que, o bien no se les ofrece dicha información (55%), o bien, no saben cómo valorar este aspecto (31%).

Gráfico 18. Valoración de la de información proporcionada acerca del impacto ambiental del Centro Asociado de la UNED en Cantabria.

**¿Ofrece información ambiental clara y precisa este Centro Asociado sobre sus servicios, actividades e infraestructuras a sus grupos de interés, así como posibles medidas para mitigarlo?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Varios comentarios emitidos por entrevistados pertenecientes a los grupos de interés internos, coinciden, al igual que en casos anteriores, en la inexistencia de políticas, programas o acciones colectivas definidas y establecidas a nivel institucional.

En este sentido, resulta sumamente positiva la coincidencia en la demanda de acciones concretas por cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, participantes en el proceso de entrevistada, dado que sugiere un cierto nivel de inquietud y predisposición de colaboración al respecto de la conservación y promoción ambiental.

### **E) Política de mercado**

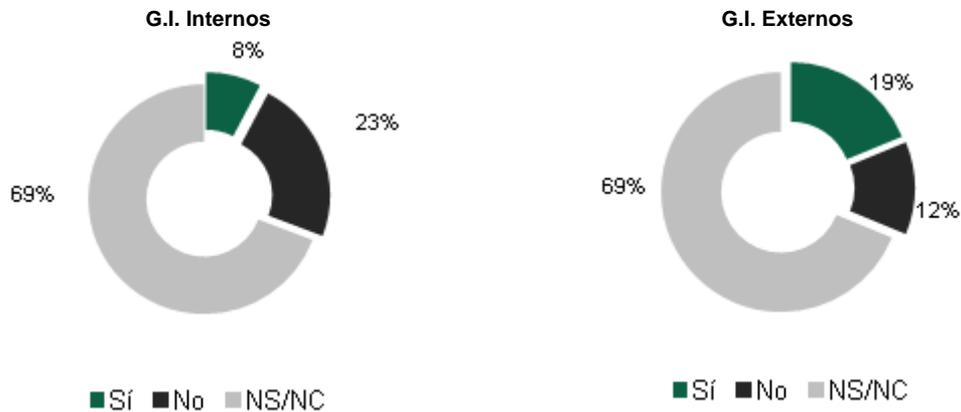
**Pregunta 1. ¿Cuesta este Centro Asociado con alguna política de compra sostenible o ética?**

Tanto los grupos de interés internos como externos entrevistados revelan un elevado nivel de desconocimiento de acerca de la presente temática, NS/NC (69%). En general, afirman que, o bien no existe ningún procedimiento estipulado más allá de los requisitos legalmente establecidos por la Ley de Contratos del Sector Público, o bien no tienen conocimiento al respecto. No obstante, los grupos de interés externos que mantienen relaciones comerciales con el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, consideran que esta institución es transparente, rigurosa y exigente en sus contratos.

Gráfico 19. Valoración de la política de compras del Centro Asociado de la UNED en Cantabria.

¿Cuenta este Centro Asociado cuenta con alguna política de compra sostenible o ética?

¿Cuenta este Centro Asociado cuenta con alguna política de compra sostenible o ética?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En este sentido, y en relación al apartado anterior relativo a la política ambiental, conviene recordar que, tal y como se recogía en el marco de trabajo de este proyecto, la UNED cuenta con una Política específica Ambiental y de Consumo responsable<sup>21</sup>, la cual contiene líneas básicas de actuación, para poner en marcha acciones en este sentido.

Por otro lado, la generalidad de los entrevistados apela a la función ejemplarizante de una institución como la Universidad, demandando una muestra de liderazgo y sensibilidad hacia estas cuestiones éticas en los procesos de compra o contratación. Una cadena de valor responsable es una pieza clave para la sostenibilidad y reputación institucional.

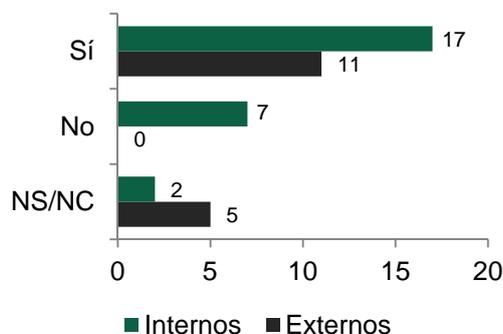
**Pregunta 2. ¿Dispone este Centro Asociado de un procedimiento (o espacios definidos) para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos a sus alumnos, proveedores, socios u otras personas con las que se relacione?**

Un 67% de los grupos de interés consultados reconoce la existencia de procedimientos que permitan garantizar una interacción, consulta o diálogo productivos a las personas físicas o jurídicas con las que mantiene algún tipo de relación contractual o institucional. En este sentido, el grado de satisfacción en este ámbito resulta, en general, aceptable.

<sup>21</sup> Más información en el epígrafe 3 (página 23) o en el siguiente enlace: <http://bit.ly/11nkkk7>

Gráfico 20. Valoración de los procedimientos (o espacios) de interacción, consulta y/o diálogo del Centro Asociado de la UNED en Cantabria con sus grupos de interés

**¿Dispone el Centro Asociado de la UNED en Cantabria de un procedimiento (o espacios definidos) para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos a sus grupos de interés?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

A este respecto, los grupos de interés internos valoran el grado de disponibilidad y accesibilidad manifestado por el Centro, reconociendo la existencia de distintas vías de comunicación e interlocución para cada uno de los grupos de interés. Algunas de ellas están sistematizadas y cuentan con canales establecidos y otras, se basan en la relación personal directa con personal del Centro Asociado en momentos puntuales, respondiendo a necesidades concretas y específicas. Así, por ejemplo, y para el caso concreto del alumnado, los representantes de éstos cuentan con un despacho y salas para trabajos en común.

Un buen grado de apertura, acompañado de un sistema eficiente de interlocución facilita las comunicaciones entre el Centro Asociado y sus grupos de interés y aporta valor añadido a las relaciones existentes.

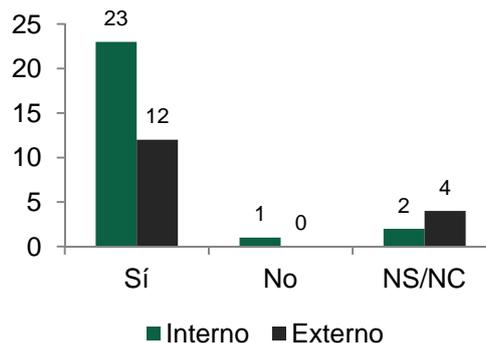
### **Pregunta 3. ¿Admite y da solución este Centro a las reclamaciones de sus alumnos, proveedores u otros colaboradores?**

Las respuestas tanto de los grupos de interés internos como externos del Centro Asociado de la UNED en Cantabria son en su mayoría positivas. Un 83% opina de esta manera, tal y como se puede observar en el gráfico adjunto. Así, casi la totalidad de los consultados, afirman sentirse escuchados por el centro Asociado, y reconocen un alto nivel esfuerzo por intentar atender, solucionar y dar respuesta al problema específico.

No obstante, el grupo del alumnado solicita un mayor nivel de feedback en el caso de las quejas formuladas por ellos mismos.

Gráfico 21. Valoración del grado de atención de las reclamaciones efectuadas al Centro Asociado de la UNED en Cantabria

¿Admite y da solución este Centro a las reclamaciones de sus alumnos, proveedores u otros colaboradores?



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

## F) Política social

**Pregunta 1. ¿Mantiene este Centro mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrado?**

En este punto, existe un amplio desconocimiento entre los grupos de entrevistados, obteniendo un 46% de respuestas NS/NC entre los grupos de interés internos, y un 56% en el caso de los externos.

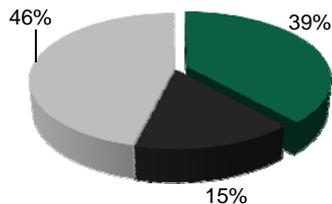
No obstante, desde el interior del Centro Asociado (un 39% de los entrevistados) se valora un mayor grado de apertura por parte del Centro en los últimos años, reconociendo e identificando la puesta en marcha de diversos procesos y mecanismos de diálogo.

Sin embargo, en lo que respecta al exterior, se identifica a los distintos medios de comunicación regionales como principal fuente de comunicación con la ciudadanía (por lo que no es posible establecer un diálogo). Para ello, se propone abrir espacios y/o foros de participación en los que sea posible establecer un diálogo cercano y productivo con la comunidad.

Gráfico 22. Valoración del nivel de diálogo de la UNED con la comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos

¿Mantiene este Centro un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrado?

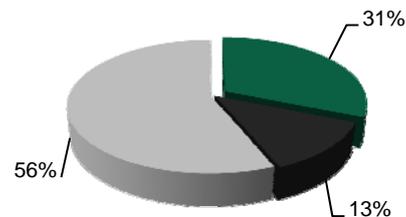
G.I. Internos



■ Sí ■ No ■ NS/NC

¿Mantiene este Centro un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrado?

G.I. Externos



■ Sí ■ No ■ NS/NC

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

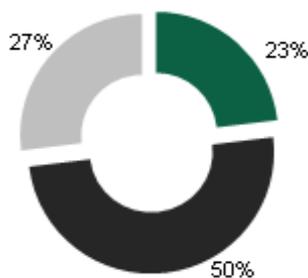
Con el fin de enriquecer estos procesos, sería recomendable delimitar los aspectos positivos o negativos del Centro Asociado de la UNED en Cantabria sobre los que dialogar con la comunidad y, por supuesto, desarrollar una política efectiva de comunicación y gestión del capital relacional, a este respecto.

**Pregunta 2. ¿Alienta este Centro a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad local (poniendo a su disposición el tiempo y la experiencia de sus empleados u otro tipo de ayuda práctica)?**

Tal y como se observa en el gráfico adjunto, son minoritarias las respuestas que consideran que el Centro Asociado, como institución, fomenta la participación de sus empleados en actividades promovidas por la comunidad local.

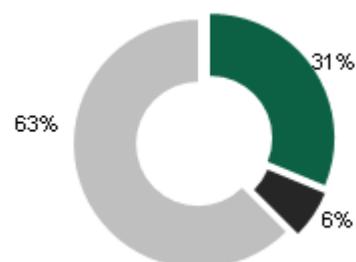
Gráfico 23. Implicación del Centro en la participación en actividades de la comunidad

¿Alienta este Centro a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad local? - G.I. Internos



■ Sí ■ No ■ NS/NC

¿Alienta este Centro a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad local? - G.I. Externos



■ Sí ■ No ■ NS/NC

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Esto responde a dos cuestiones principales: por un lado, y una vez más, vuelve a ponerse de manifiesto la iniciativa individual de cada miembro de la comunidad universitaria (a la que el Centro no manifiesta ninguna oposición e, incluso, puede llegar a apoyar dicha iniciativa) y, por otro, se detecta una falta de solicitud por parte de organizaciones externas a la institución.

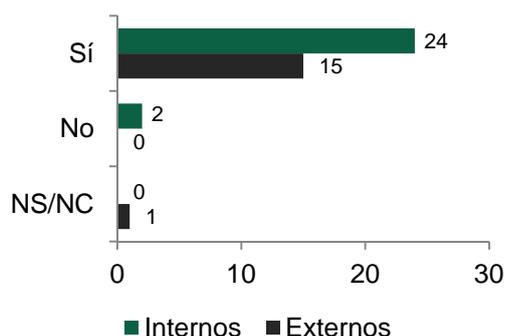
Así, dada la predisposición, tanto de la institución, como de sus miembros para participar en actividades de la comunidad local, esta puede ser una de las posibles líneas de actuación a explorar en la apertura del Centro con su entorno y consolidación de relaciones institucionales.

**Pregunta 3. ¿Cree que este Centro debería destacar por su esfuerzo en la generación y difusión de la riqueza cultural?**

En esta ocasión, una amplia mayoría de los consultados, un 83% del total, valora como muy necesario este aspecto, considerando que el Centro Asociado de la UNED en Cantabria debería tener un papel destacado y un mayor compromiso en la generación y difusión de riqueza cultural.

*Gráfico 24. Valoración de la función del Centro Asociado de la UNED en Cantabria en la generación y difusión cultural*

**¿Cree que este Centro debería destacar por su esfuerzo en la generación y difusión de la riqueza cultural?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

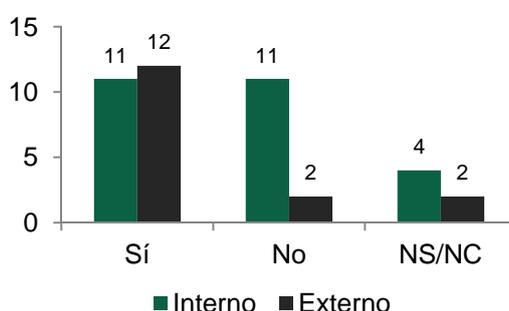
No obstante, dadas sus dimensiones y capacidad de actuación, se plantea la posibilidad de formación de alianzas y apoyo a pequeñas iniciativas en lugar de desarrollar un programa cultural exclusivo y específico del Centro.

**Pregunta 4. ¿Considera que esta Universidad se caracteriza por su sólida relación con Cantabria?**

Alrededor de la mitad de los consultados (55%) consideran que este Centro Asociado de la UNED ha ido desarrollando, a lo largo de estos años, una sólida relación con Cantabria, aunque aún se observa un amplio margen de mejora.

*Gráfico 25. Percepción de la solidez de la relación Centro Asociado UNED - Comunidad Autónoma de Cantabria*

**¿Considera que esta Universidad se caracteriza por su sólida relación con Cantabria?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En este sentido, es destacable que gran parte de los entrevistados coinciden en la necesidad de aumentar y mejorar la visibilidad de la UNED en Cantabria. Así, se considera que, dado que es la primera Universidad por número de estudiantes en España y que cuenta con un número significativo en Cantabria (en torno a 3.000) donde, además, cubre vacíos de titulaciones no ofrecidas por la Universidad presencial, no debería seguir pasando tan desapercibida para el conjunto de la población.

De esta manera, el Centro Asociado de la UNED en Cantabria tiene ante sí un reto dirigido a encontrar canales y formas adecuadas de comunicación con la comunidad local, que le permita ganar relevancia ante la ciudadanía y obtener una identificación y reconocimiento acorde a su nivel de desempeño y amplia labor.

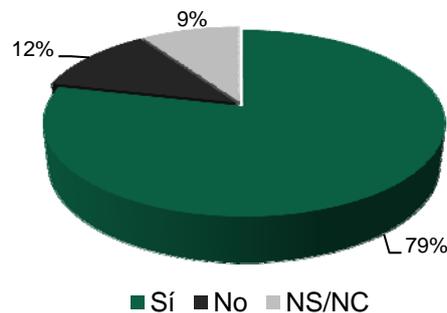
**Pregunta 5. ¿Considera que los intereses de este Centro Asociado se encuentran alineados y al servicio de los intereses de la Comunidad Autónoma de Cantabria?**

En términos generales y en aquello que es posible, un 79% de los entrevistados cree que el Centro Asociado de la UNED contribuye a dar respuesta a los intereses del

conjunto de la Comunidad Autónoma. Es más, se presupone que el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, como parte de la administración pública, ha de convivir en sintonía con el resto de instituciones para poder garantizar su legitimidad a nivel tanto institucional como social.

*Gráfico 26. Percepción de la alineación de intereses Centro Asociado UNED - Comunidad Autónoma de Cantabria*

**¿Considera que los intereses de este Centro Asociado se encuentran alineados y al servicio de los intereses de la Comunidad Autónoma de Cantabria?**



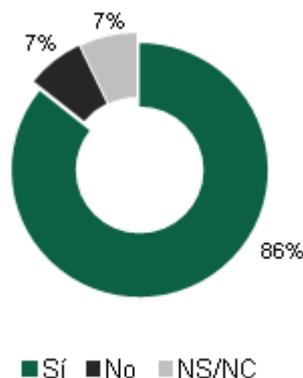
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

**Pregunta 6. ¿Cree usted que este Centro debe asumir responsabilidades sociales y ambientales con la comunidad?**

Esta pregunta ha sido contestada por una amplia mayoría de forma afirmativa (86%), lo cual marca un excelente punto de partida en la implantación de la RSU en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria.

*Gráfico 27. Valoración de la asunción de responsabilidades sociales y ambientales por parte del Centro Asociado de la UNED en Cantabria*

**¿Cree usted que este Centro debe asumir responsabilidades sociales y ambientales con la comunidad?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En lo que respecta a esta cuestión, la UNED recoge en su marco de RS<sup>22</sup>, que “el compromiso social de esta institución se constituye como un valor diferencial y se manifiesta de forma directa en el conjunto de su actividad educativa: consiguiendo una gestión eficaz de recursos públicos y privados, invirtiendo a favor del desarrollo interterritorial, creando puestos de trabajo y desarrollando una labor en los ámbitos social, científico, cultural y medioambiental”.

En definitiva, el Centro Asociado cuenta con una base sólida para comenzar a implantar acciones en este sentido, dado que posee una política definida a nivel institucional y existe una demanda clara entre el conjunto de sus grupos de interés.

### **G) Valores de la UNED**

Para la UNED su vocación por servicio a la sociedad, está asentada sobre tres valores: *Calidad, Compromiso Social y Confianza*. Estos tres valores constituyen el eje de referencia para toda la organización y la clave del modelo de gestión de la UNED.

Una de las máximas de la RS es que ésta ha de estar insertada dentro de la estrategia institucional e impregnar todos y cada uno de los estratos de la entidad, tal y como ocurre en el conjunto de la UNED y se desprende de su declaración de misión, visión y valores institucionales. No obstante, es necesario también que la RS se entienda como parte fundamental del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, de manera que llegue a constituirse como una parte nuclear de la institución, y evitar así, que quede en un mero instrumento *ad-hoc* del que hacer uso en cualquier momento, con los riesgos que implica rendir cuentas de un elemento no gestionado adecuadamente.

Se trata por tanto, de delimitar y aplicar el concepto de RS de la UNED<sup>23</sup> en este Centro Asociado, concretar las líneas estratégicas correspondientes que van a formularse y especificar aquellos objetivos irán asociados a ellas. Si asumimos esta forma de gestión como propia, ocurrirá como en la actividad de gestión cotidiana de la institución: si el Centro Asociado de la UNED en Cantabria ha de afrontar momentos difíciles, sus actividades podrán variar, pero sus prioridades y líneas estratégicas permanecerán vigentes.

---

<sup>22</sup> Más información en Memoria de Responsabilidad Social UNED (pp. 10): <http://bit.ly/1zTTXAH>

<sup>23</sup> El concepto de RS de la UNED puede consultarse en la página 22 del presente informe.

Asimismo, los valores definen el conjunto de principios, creencias o reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Si el objetivo básico de la definición de los valores institucionales es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la Universidad, resulta esencial conocer la percepción de los grupos de interés a este respecto.

**Pregunta 1. ¿Cuáles son los valores que a su juicio, guían la actividad de la UNED? Mencione aquellos que usted perciba.**

La UNED cuenta con unos valores institucionales definidos, aunque de los resultados del proceso se deduce que, en general, no son conocidos ni están asimilados por la mayoría de sus grupos de interés del Centro Asociado de Cantabria.

Valores de la UNED: Calidad, Compromiso Social y Confianza

Estos valores son citados por un escaso número de entrevistados. Así, el valor *Calidad* es mencionado en dos ocasiones, *Compromiso Social* en cinco, y *Confianza* no se nombra en ninguna de ellas, aunque se mencionan algunos valores que pueden guardar relación con el mismo.

La gran mayoría de los consultados han experimentado dificultades para responder a esta cuestión. De hecho, gran parte de las respuestas ofrecidas, aportan algún rasgo característico del Centro Asociado, sin embargo no pueden ser consideradas como un valor, por lo que no han sido recogidos en el presente informe.

Los valores mencionados por el conjunto de los grupos de interés entrevistados son (ordenados por frecuencia):

Tabla 4. Valores de la UNED identificados por los grupos de interés

Se mencionan más de una vez	Se mencionan sólo una vez
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad</li> <li>• Cercanía</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seriedad</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Conciliación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso Social</li> <li>• Calidad</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Apertura</li> <li>• Credibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigor</li> <li>• Acogida</li> <li>• Tranquilidad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
---	--

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Como se puede observar, las respuestas han sido absolutamente dispares, por lo que no se puede ofrecer una respuesta concluyente a este respecto.

### **Pregunta 2. ¿Y cuáles cree que deberían ser?**

Un 33% de los consultados afirma que los valores deberían ser los mismos que ofrecieron en la pregunta anterior. Únicamente se añadían nuevas características o funciones como: el compromiso ambiental, la responsabilidad, la colaboración, la proporción de facilidades, la integración en la sociedad cántabra, la transmisión de valores positivos, la ética, la participación social, la promoción de actividades culturales y deportivas, el fomento de la creatividad, y la incorporación de la compra pública ética o sostenible.

A la vista de las respuestas recogidas, se observa que, nuevamente en esta ocasión, la gran mayoría de ellas no responden a valores institucionales, sino que atienen a propuestas de mejora o líneas de acción a contemplar por el Centro Asociado.

De esta manera, y en relación a la pregunta anterior, si se desea que los miembros de la comunidad universitaria compartan los valores institucionales definidos, será fundamental abrir un proceso de reflexión, difusión y consenso que propicie el necesario proceso de apropiación de los mismos.

### 4.3. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

#### Pregunta 1. ¿Qué grupos de interés cree que son los que se relacionan con este Centro Asociado de manera prioritaria?

Un 45% de los participantes en el estudio (internos y externos) identifican como grupos de interés que se relacionan con el Centro Asociado de la UNED en Cantabria de manera prioritaria, al PAS, a los profesores-tutores y al alumnado, lo cual es absolutamente consecuente con la naturaleza y objetivos de esta institución.

Así el grupo de interés mencionado un mayor número de veces (el 79% de las respuestas lo contempla), es el compuesto por el **alumnado**. Le siguen, por nivel de recurrencia:

- Profesores-Tutores: 62%
- PAS: 55%
- Administración pública (Ayuntamiento, Consejería Educación): 26%
- Proveedores: 24%
- Organizaciones colaboradoras (practicum alumnado):19%
- Dirección del Centro Asociado:7%
- Sociedad de Cantabria: 5%
- Sede central: 5%
- Tejido empresarial:5%
- Otras universidades: 5%
- Entidades no lucrativas: 5%
- Colegio Menéndez Pelayo: 5%

Aquellos coloreados en verde, responden a los grupos de interés identificados como primarios por el equipo de trabajo y la Dirección del Centro<sup>24</sup>. De esta manera, se observa un alto nivel de coincidencia entre la priorización establecida inicialmente, y la realizada por el conjunto de personas entrevistadas.

Por otro lado, se han mencionado también, pero en una ocasión otros colectivos tales como: centros deportivos, familiares de alumnos, otros Centros Asociados, Claustro,

---

<sup>24</sup> Tal y como se puede contrastar con la información incluida en la tabla 2 de la página 19 del presente Informe.

personas con discapacidad, personas en situación de desempleo y Colegios Profesionales.

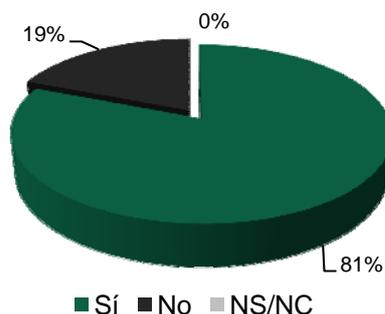
**Pregunta 2. ¿Se siente usted miembro de la comunidad universitaria? ¿Por qué?**

El 81% del total de personas entrevistadas, afirman sentirse miembro de la comunidad universitaria del Centro Asociado de la UNED en Cantabria. En este resultado adquiere especial relevancia el hecho de que no sólo el 92% de los grupos de interés internos manifiestan este sentimiento, sino que también un 62% de los externos lo hace.

Si bien es cierto que alguno de los grupos de interés externos ha podido mantener algún tipo de vinculación directa con el Centro (como por ejemplo, haber sido alumno de la UNED), el porcentaje de respuesta afirmativa en este caso es bastante elevado.

*Gráfico 28. Sentimiento de pertenencia a la comunidad universitaria de la UNED en Cantabria*

**¿Se siente usted miembro de la comunidad universitaria?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Este resultado un buen signo del nivel de aprecio, identificación y sentido de pertenencia al Centro del conjunto de personas consultadas.

**Pregunta 3. Si no se siente miembro: ¿cree que debería serlo? ¿Por qué?**

De las personas entrevistadas que no se sentían miembro de la comunidad universitaria del Centro Asociado de la UNED (ese 19% que se puede observar en el gráfico 28), un 67% considera que debería entrar a formar parte de ella.

Si bien nos estamos alejando, en cierta manera, del concepto de comunidad universitaria (de la que, tal y como recogen los Estatutos de la UNED únicamente

forman parte el PAS, el PDI y el alumnado)<sup>25</sup>, parece que este concepto se asocia más con un nivel de relación e interacción cercano entre el Centro Asociado y el conjunto de sus grupos de interés, que con el significado de comunidad universitaria en sentido estricto.

Esto denota que una buena parte de los grupos de interés, manifiesta una buena predisposición para relacionarse, colaborar o establecer un vínculo con el Centro Asociado de la UNED en Cantabria.

**Pregunta 4. ¿Qué canales utiliza el Centro Asociado de la UNED en Cantabria para comunicarse con usted?**

Tanto entre los grupos de interés internos como externos consultados, el canal de comunicación más utilizado es el e-mail, lo cual es coherente con el formato de Universidad de Educación a Distancia, que caracteriza a esta institución.

No obstante, también se recogen otros como la web institucional específica del Centro<sup>26</sup>, la comunicación vía telefónica, y el contacto personal y directo con el personal del Centro.

Es destacable también que un 14% de los entrevistados mencionan que utilizan, como canal de información y comunicación, las redes sociales, sobre todo Facebook<sup>27</sup>, página que cuenta en la actualidad con 1.120 seguidores/as<sup>28</sup>.

**Pregunta 5. ¿Considera que son efectivos?**

Las personas no necesitamos un canal de comunicación específico, sino que requerimos poder comunicarnos de manera efectiva, es decir, no necesitamos una herramienta, sino satisfacer una necesidad. Por este motivo, se ha querido conocer el grado de satisfacción con los canales de comunicación utilizados por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria.

---

<sup>25</sup> Para más información ver Título VI del *Real Decreto 1239/2011, de 8 de septiembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia*. <http://bit.ly/1xo868e>

<sup>26</sup> La cual se puede consultar en el siguiente enlace: [www.unedcantabria.org](http://www.unedcantabria.org)

<sup>27</sup> <https://www.facebook.com/unedcantabria>

<sup>28</sup> En noviembre de 2014

Gráfico 29. Efectividad de los canales de comunicación del Centro Asociado



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Tal y como se observa en el gráfico adjunto, un 81% de las personas consultadas consideran que los canales de comunicación utilizados por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria son efectivos.

Este resultado contrasta con la opinión generalizada entre los miembros del alumnado consultados, con respecto a las barreras de comunicación existentes con la sede central de la UNED y todos sus servicios. No obstante, hay que tener en cuenta que no se trata de una muestra representativa de los mismos.

**Pregunta 6. ¿Se siente usted informado acerca de lo que ocurre en este Centro Asociado? En caso negativo, ¿le gustaría estarlo?**

La mayoría de los consultados (un 83% del total) afirman encontrarse informados sobre lo que ocurre en el Centro Asociado. En este sentido, la generalidad de los grupos de interés reconoce que existe una cierta corresponsabilidad entre el emisor y el receptor en el acceso y disposición de la información.

Uno de los principales problemas detectados en este caso radica en la cantidad de información que, tanto la UNED, como este Centro Asociado, producen diariamente. Por este motivo, en muchas de las ocasiones, y a pesar de la voluntad del receptor de la información es complicado atender toda la recibida. Por este motivo, varios de los consultados proponen poder tener acceso a filtros que les permitan seleccionar la información de su interés por temáticas.

**Pregunta 7. Si tuviese que valorar de 0 a 10 (siendo 0 nula y 10 absoluta) el grado de transparencia de este Centro con respecto a las cuestiones que a usted le atañen ¿qué puntuación le daría? ¿Por qué?**

Con el ánimo de conocer el grado de adecuación de la información ofrecida por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria a las inquietudes y necesidades de los grupos de interés consultados, así como el nivel de accesibilidad a la información requerida por estos últimos, se ha solicitado una calificación estimada al nivel general de transparencia del Centro Asociado.

En este sentido, se puede decir que el nivel de satisfacción en lo que se refiere a este aspecto es medio-alto, ya que la calificación media global es de 7,72 puntos sobre 10 (no existiendo una diferencia reseñable entre la calificación media por grupos internos o externos)<sup>29</sup>. De hecho un 14% del total de los entrevistados, otorgaron la máxima calificación (un 10) a este aspecto. En el lado opuesto, únicamente un 7% de los entrevistados señalaron deficiencias varias en la localización y acceso a la información.

#### **4.4. VALORACIÓN FINAL DEL CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CANTABRIA**

**Pregunta 1. Como si de un examen se tratara, puntúe de 0 a 10, las siguientes cuestiones referentes al desempeño este Centro Asociado en cada uno de los asuntos que le mostramos a continuación.**

Con el fin de cuantificar el grado de satisfacción de los grupos de interés con las principales actuaciones de RSU de la institución se ha planteado la posibilidad de calificar al Centro Asociado de la UNED en Cantabria, aunque algunas cuestiones sean difícilmente divisibles de políticas o acciones emanadas desde la sede central. Como resultado de este ejercicio, las *notas* medias otorgadas por cada uno de los grupos son las que se observan en la tabla adjunta:

---

<sup>29</sup> Calificación media GI internos: 7,58; calificación media GI externos: 7,87

Tabla 5. Calificación por áreas temáticas realizada por los grupos de interés del Centro Asociado de la UNED en Cantabria

	Internos	Externos	Global
<b>GOBIERNO DEL CENTRO ASOCIADO DE LA UNED</b>			
a) El buen gobierno, la ética y la integridad	7,92	8,30	8,11
b) Transparencia en la gestión y rendición de cuentas	8,32	8,67	8,49
c) Representación de grupos de interés en órganos de gobierno	6,65	7,83	7,24
<b>GESTIÓN RESPONSABLE</b>			
d) Reconocimientos de calidad (certificaciones, premios,...)	7,67	8,38	8,02
e) Comunicación / Marketing responsable	6,96	8,22	7,59
f) Compra pública ética	5,33	8,00	6,67
<b>FORMACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			
g) Introducción de aspectos éticos en los planes de formación	5,68	7,57	6,63
h) Difusión del conocimiento generado	6,28	8,10	7,19
<b>RELACIONES LABORALES</b>			
i) Igualdad de oportunidades en el empleo y diversidad	6,95	9,13	8,04
j) Conciliación de la vida laboral y personal	7,68	8,80	8,24
k) Provisión de un ambiente de trabajo sano y seguro	7,78	8,50	8,14
l) La creación de capital humano (entre su personal)	7,00	8,63	7,81
<b>MEDIO AMBIENTE</b>			
m) Protección del entorno natural y biodiversidad	5,35	8,33	6,84
n) Promoción de conservación del entorno	4,52	8,17	6,35
<b>RELACIONES CON LA SOCIEDAD</b>			
o) Filantropía y acción social (apoyo a proyectos sociales o ambientales)	4,60	7,22	5,91
p) La ayuda al desarrollo a los países de renta baja/media	3,16	7,14	5,15
q) Educación para el Desarrollo y Sensibilización	4,67	7,89	6,28
r) Participación social (comunidad universitaria y comunidad local)	6,00	7,73	6,86

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Las calificaciones medias globales obtenidas se encuentran localizadas en un intervalo establecido entre los 5,15 y los 8,49 puntos logrando, de esta manera, un aprobado o más, en todos los aspectos calificados por el conjunto de los grupos de interés.

La nota global más alta ha sido la otorgada a la transparencia en la gestión y rendición de cuentas (superando la puntuación en la pregunta anterior) y la calificación más baja se ha otorgado a la ayuda al desarrollo a los países de renta baja/media. En este sentido, son los grupos con un mayor nivel de conocimiento al respecto de las actividades de la institución (los internos) los que proporcionan una calificación más baja y suspenden al Centro Asociado en este ámbito. De esta manera, esta calificación puede ser entendida como una llamada de atención al Centro al respecto de la temática, dado que, hasta el momento, no se han puesto en marcha proyectos o colaboraciones en temas relacionados con la ayuda al desarrollo.

Por otro lado, si se dividen las calificaciones por grupos de interés, según su nivel de pertenencia al Centro, es decir, en internos y externos se observa que:

- Las máximas calificaciones otorgadas por los entrevistados de los grupos de interés internos son, sobre manera, las relacionadas con el Gobierno del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, en concreto la transparencia en la gestión y rendición de cuentas (8,32 puntos), seguida de el buen gobierno, la ética y la integridad (7,92 puntos) y de la provisión de un ambiente de trabajo sano y seguro (7,78 puntos).
- En cuanto a los resultados medios de las calificaciones establecidas por los grupos de interés externos se observa que el área que recibe una mayor puntuación es la de Relaciones Laborales en concreto la igualdad de oportunidades en el empleo y diversidad (9,13 puntos), seguida de la conciliación de la vida laboral y personal (8,80 puntos) y la transparencia en la gestión y rendición de cuentas (8,67 puntos), lo que sugiere una cierta información con respecto a la proyección del Centro en el exterior.

Asimismo, los entrevistados de los grupos de interés internos son los únicos que suspenden al Centro Asociado en cuatro de los aspectos recogidos, los cuales se relacionan con sus áreas menos desarrolladas hasta el momento:

- En cuanto al MEDIO AMBIENTE:
  - Promoción de la conservación del entorno (sensibilización): 4,52 puntos.
- En cuanto a RELACIONES CON LA SOCIEDAD:
  - La ayuda al desarrollo de los países de renta baja/media: 3,16 puntos.
  - Filantropía y acción social: 4,60 puntos.
  - Educación para el Desarrollo y Sensibilización: 4,67 puntos.

Los entrevistados de los grupos externos no suspenden en ningún tema al Centro Asociado de la UNED en Cantabria, lo cual vuelve a ser un indicador de la imagen positiva que se está proyectando al exterior o que, al menos, está satisfaciendo las expectativas de este colectivo. No obstante, sería recomendable tratar de equilibrar las acciones realizadas con las proyecciones emitidas.

**A continuación, escoja los tres aspectos a los que otorgue una mayor importancia en el caso de este Centro.**

En cuanto a la priorización de áreas a atender que los grupos de interés realizaban a continuación de la calificación de las distintas áreas de del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, si la contrastamos con las puntuaciones obtenidas en cuanto al desempeño de la institución, encontramos ciertas diferencias.

*Tabla 6. Priorización de actuaciones vs. calificación obtenida*

PRIORIZACIÓN ACTUACIONES	CALIFICACIÓN ACTUACIONES
1. Participación social (comunidad local y universitaria)	6,86
2. Buen gobierno, la ética y la integridad	8,11
3. Conciliación de la vida laboral y personal	8,24
4. Igualdad de oportunidades en el empleo y diversidad	8,04
5. Transparencia y rendición de cuentas	8,49

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

Como se puede observar en la tabla 6 las mayores preocupaciones de los grupos de interés se agrupan en torno a tres bloques:

- Relaciones con la sociedad
- Gobierno del Centro Asociado de la UNED en Cantabria
- Relaciones laborales

En este sentido, y a la vista de los resultados, parece que el Centro Asociado de la UNED está trabajando en consonancia con las demandas, necesidades y expectativas de sus grupos de interés, aunque las cuestiones señaladas como prioritarias puedan alejarse, a priori, de la razón de ser de una Universidad, al menos, en su concepción tradicional. No obstante, no se debe obviar el hecho de que aún existe un cierto

recorrido en la mejora del conjunto de aspectos valorados en este apartado, especialmente, en lo que se refiere a las relaciones y participación social.

#### **4.5. IMPACTOS DE LA RSU EN EL CENTRO ASOCIADO DE LA UNED EN CANTABRIA**

##### **Pregunta 1. ¿Qué impactos cree que puede generar la política de RSU adoptada por este Centro en las siguientes dimensiones de la misma?**

Con el fin de conocer las expectativas de los grupos de interés con respecto a la implantación de la RSU en el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, se han analizado los principales impactos que éstos prevén sobre los beneficios o perjuicios que ésta pueda conllevar.

En lo que respecta a esta pregunta, el conjunto de las respuestas han sido muy positivas. La globalidad de los entrevistados considera que la RSU es una senda sobre la que la UNED en Cantabria puede basar su trabajo presente y futuro.

Agregando las respuestas de todos los entrevistados, los principales efectos que se esperan sobre el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, son los siguientes:

- Una **mejora en la reputación corporativa**, con sus correspondientes efectos sobre la imagen y la marca de la institución.
- Un aumento en la **calidad de la formación**, por la introducción de elementos éticos y apuesta por una formación integral tanto a nivel profesional como humano.
- Una mayor **atracción de talento**, por el deseo de estudiantes y profesionales de formar parte de una institución responsable.
- Un **aumento de las colaboraciones** del Centro Asociado de la UNED en Cantabria con instituciones externas por el incremento de su competitividad y atractivo frente a otras entidades.
- Una **mejora** de las **relaciones gubernamentales** e institucionales por el fortalecimiento de los vínculos entre el Centro Asociado de la UNED en Cantabria y el resto de la administración local y autonómica.
- El conjunto de los consultados consideran que la **calidad de la investigación puede aumentar** al acercar ésta a las necesidades reales y sentidas de la sociedad.

- Una **mejora en el nivel de participación social** por la mayor apertura del Centro Asociado de la UNED en Cantabria hacia el exterior.
- En cuanto a la **presión** ejercida por los **grupos externos** a la UNED la respuesta no es concluyente. Esto puede deberse, en parte, a que a lo largo del proceso de entrevista se ha observado en una gran proporción de las ocasiones esta cuestión no se entendía. No obstante, la mayor parte de las respuestas se concentran en torno que **la RSU no producirá efectos** en este aspecto, o bien, **contribuirá a que la presión disminuya** gracias a una mayor apertura y acercamiento a la sociedad por parte del Centro.

**Pregunta 2. Habitualmente, existen barreras que pueden dificultar la implantación de un sistema de gestión basado en la RS en una organización. En el caso de la este Centro, ¿cuáles cree que serían las principales dificultades que tendría que afrontar en este proceso?**

Muchos expertos consideran que no resulta sencillo para las empresas incorporar los objetivos sociales a sus planes de negocio. Lo mismo ocurre en el caso de la Universidad. No obstante, no se debe obviar que la RSU es una meta establecida por la Estrategia Universidad 2015 (EU2015)<sup>30</sup>, elaborada por el Ministerio de Educación español, con lo cual, en caso de existir importantes barreras para la implantación de la RS en una Universidad, ésta deberá esforzarse por superarla, en la medida de lo posible.

Por ello, a la hora de elaborar el guión para la entrevista, se seleccionaron las principales barreras a las que tienen que enfrentarse cotidianamente las organizaciones cuando deciden implementar, por primera vez, un programa de RS.

La priorización de problemas o dificultades a los que, según la valoración de los grupos de interés, el Centro Asociado de la UNED habrá de hacer frente se concretan en:

1. Falta de conocimientos o de formación suficiente en la materia de RSU.
2. No se ve su utilidad o aplicación práctica.
3. Generación de una mayor complejidad en la gestión interna.
4. Percepción de un mayor coste para el Centro.
5. No existe demanda en la comunidad universitaria al respecto.

---

<sup>30</sup> Más información en: <http://bit.ly/1zoVHyC>

6. Falta de encaje con la cultura del Centro Asociado de la UNED en Cantabria.
7. Falta de compromiso de la alta dirección.
8. Otras:
  - Que el proceso no encuentre apoyo por parte de la Sede Central.
  - Que no se distribuyan responsabilidades entre el personal, de manera satisfactoria.

Resulta significativo que, entre las posibles barreras a superar, se identifique la “falta de compromiso de la alta dirección” cuando la RSU no sólo cuenta con el apoyo, sino que ha sido promovida por el propio Equipo de Gobierno del Centro Asociado.

#### **4.6. CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS ENTREVISTADOS**

**Pregunta 1. En los últimos años la UNED ha puesto mucho esfuerzo, dedicación y recursos en realizar una contribución positiva y de calidad a la Comunidad Autónoma de Cantabria. El siguiente termómetro refleja en su lugar máximo el total del esfuerzo que el Centro Asociado podría hacer. De ese 100% ¿cuánto cree usted que ha efectivamente realizado?**

En los últimos años, las miradas sociales, estatales, civiles y empresariales han comenzado a dirigirse hacia temas como la continua destrucción de múltiples ecosistemas, la contaminación creciente del aire, agua y suelos y las demandas de quienes ni siquiera tienen acceso a los recursos naturales. Este cambio social ha derivado en una mayor atención crítica hacia el comportamiento general de las compañías. La Universidad, dentro de su función de liderazgo en el cambio social, es una institución que también ha de considerar e interiorizar los impactos derivados de su actividad para tratar de maximizar los efectos positivos de sus acciones y minimizar o mitigar los negativos.

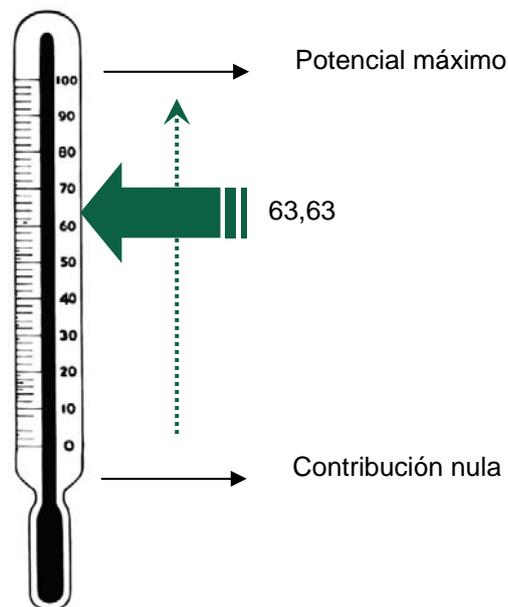
Dentro de la nueva sociedad global, la Universidad es una institución sujeto de derechos y deberes y que, en consecuencia, ha de ser económica, social y ambientalmente responsable. Por tanto, no puede ignorar a las sociedades donde interactúa, pues sus actividades tienen un impacto tridimensional<sup>31</sup> en el hábitat y sociedades en que se inserta.

---

<sup>31</sup> Económico, social y ambiental

De esta manera, y dado el esfuerzo que este Centro ha venido realizando de manera tradicional por crear valor económico y social, se ha querido conocer la valoración que los grupos de interés realizan del mismo. Por este motivo, se ha solicitado la realización de una graduación del esfuerzo que, a su juicio, ha realizado por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria por contribuir de manera positiva al territorio, según su potencial máximo de actuación.

*Figura 3. Termómetro de la contribución de la UNED a la Comunidad Autónoma de Cantabria*



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las 42 entrevistas

En esta línea, al igual que a lo largo de las distintas entrevistas realizadas, los grupos de interés han considerado que si bien este Centro realizado una contribución positiva al territorio, su potencial de mejora cuenta con aún un amplio recorrido. Es sentido, se puede concluir que si hay una cualidad que caracteriza a esta institución, es la necesidad de evolución y mejora continua.

De este modo, en las valoraciones realizadas, la mayoría de los consultados ha decidido ser cauta en su respuesta y, a pesar de valorar el trabajo y evolución experimentada por el Centro Asociado de la UNED en Cantabria en sus aproximadamente 30 años de historia, opta por ofrecer puntuaciones intermedias para seguir instándole a continuar trabajando en favor de la realización de una contribución positiva a la Comunidad Autónoma.

**Pregunta 2. Para terminar, después de todos los temas que hemos tratado en relación al Centro Asociado y a su RSU ¿qué propuestas haría que pudieran contribuir a mejorar su modelo socialmente responsable?**

A lo largo de las entrevistas, las personas participantes han realizado numerosas propuestas que, según su visión, supondrían una mejora para la el Centro Asociado de la UNED en Cantabria desde un punto de vista socialmente responsable.

Dado que son múltiples las opciones presentadas por cada grupo de interés, éstas se han agrupado a partir de una contribución común a cada uno de los ámbitos de la Universidad a los que afecta la RS, tal y como plantean Vallaey, de la Cruz y Sasia (2008) en su Manual de RSU: ámbito organizacional, ámbito educativo, ámbito del conocimiento y ámbito social<sup>32</sup>.

El Centro Asociado de la UNED en Cantabria deberá decidir qué propuestas resultan pertinentes desde un punto de vista estratégico, así como viables y sostenibles.

- Ámbito organizacional

En el ámbito del gobierno institucional, se propone establecer principios de buen gobierno que lleven adosadas medidas de rendición de cuentas y afecten a cada uno de los estamentos del Centro Asociado de la UNED en Cantabria (órganos de gobierno, personal, áreas etc.).

De igual manera, se plantea la habilitación y potenciación de espacios de participación que permitan facilitar una integración real y efectiva de todos los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de decisión y gestión de la Universidad.

En cuanto a la gestión ambiental del Centro Asociado, además de las acciones que se están desarrollando y las propuestas recogidas a lo largo del narrativo del informe, se identifica como cuestión fundamental la realización de campañas de comunicación, sensibilización y concienciación, dirigidas a la comunidad universitaria como agente imprescindible en la implantación de buenas prácticas ambientales. Para ello, se establecen como posibles actividades la disposición de espacios para la separación y reciclaje de residuos, el establecimiento de puntos de alquiler y aparcamiento de

---

<sup>32</sup> Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasia, P.M. (2008): Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://bit.ly/ZC6rwK>

bicicletas y la realización de una intervención paisajística, propiciando la construcción de un entorno más sostenible y amigable.

Dentro de las relaciones laborales, se considera imprescindible realizar un diseño de la plantilla de acuerdo a las necesidades institucionales a largo plazo, definir planes de carrera y establecer mecanismos de seguimiento que permitan valorar y premiar la responsabilidad y esfuerzo del equipo humano del Centro Asociado.

En lo que respecta al sistema de comunicación y diálogo del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, se plantean las siguientes propuestas:

- Rediseñar la arquitectura y contenidos de la Web institucional, de manera que resulte más sencillo localizar los distintos contenidos. También se considera necesario dotar la Web de una mayor accesibilidad.
- Acercar la UNED a nuevos públicos a través de la distribución de información en canales distintos a la prensa escrita regional tradicional. Para ello, se propone el fomento de la presencia de miembros del Gobierno de la UNED en medios audiovisuales o en publicaciones dirigidas de manera específica a un público joven.
- Seguir potenciando e impulsando la comunicación a través de las redes sociales.
- Diseñar e implantar un procedimiento sencillo de resolución de problemas o dudas al que pueda dirigirse, tanto la comunidad universitaria, como otros miembros del exterior.

- Ámbito educativo

Las propuestas realizadas en este ámbito se estructuran en torno a cuatro ámbitos diferenciados: introducir aspectos éticos en los planes de formación y sistema de enseñanza, otorgar el protagonismo que se merece la formación práctica, adaptar los horarios del Centro a las necesidades del alumnado, fomentar el acercamiento del Centro Asociado de la UNED en Cantabria a otros entornos.

En primer lugar, se recomienda hacer un esfuerzo por enriquecer la formación en valores del alumnado, de manera que se fomente el comportamiento ético, tanto en el ámbito personal como profesional.

En segundo, se propone poner en valor la formación práctica, destacando las posibilidades de aprendizaje existentes durante el practicum del alumnado.

En tercero, se solicita ajustar el horario de apertura del Centro a las necesidades de uso de sus instalaciones por parte del alumnado.

Y en último lugar, se pone de manifiesto la necesidad de entablar una relación más fluida y estrecha otros centros educativos, especialmente de Educación Secundaria y Formación Profesional para que sus alumnos puedan participar y conocer más de cerca la UNED, así como las oportunidades que ésta puede ofrecerles. En este sentido, se insta a poner en conocimiento de la sociedad cántabra, las posibilidades de atención a colectivos muy diversos, desde la UNED y su Centro Asociado (atención de personas con discapacidad, personas con necesidades específicas de conciliación, etc.)

- Ámbito del conocimiento

Dentro del ámbito de la investigación se observa el elevado nivel de desconocimiento que existe en torno al mismo. En consecuencia, la generalidad de los grupos de interés consultados apenas han realizado propuestas en este campo. No obstante, una de las pocas sugerencias recurrentes se orienta hacia la proporción de una información más directa acerca de la investigación que realiza la UNED.

No obstante lo anterior, entre las propuestas realizadas se encuentran:

- El establecimiento de líneas de investigación específicos relacionados con la RSC, el Desarrollo Humano y Sostenible o temáticas afines.
- La mejora de la transferencia de los resultados de las investigaciones que puedan ser de interés para la población.
- La búsqueda de sinergias con entidades externas a través del practicum del alumnado.
- El fomento de la constitución de grupos de investigación en el propio Centro Asociado.

- Ámbito social

La generalidad de los grupos de interés de este Centro Asociado afirma que la Universidad debe esforzarse por contribuir a la mejora social. Para ello, se considera

que el Centro, como institución, ha de reflexionar acerca de su nivel de adecuación a las necesidades reales del entorno, dados los múltiples cambios sociales que se producen de manera continua. Sólo a partir de ese proceso de meditación conjunta, la organización estará en condiciones de profundizar en su relación con una sociedad de la que también es parte.

De igual forma, a nivel interno se plantea la creación de una comunidad más homogénea en actitudes ante los principales ámbitos en que cada uno de sus miembros tiene responsabilidad, como integrantes de la comunidad universitaria. En ese sentido, se considera imprescindible escuchar más a todos/as los/as que *son* universidad, no sólo a los Órganos de Gobierno y sus representantes, potenciando así el diálogo institucional y la escucha activa. Se trata, en definitiva, de lograr involucrar a la comunidad universitaria en la buena marcha del Centro Asociado.

Pero según las opiniones de los grupos de interés, el Centro Asociado de la UNED en Cantabria no solamente tiene que generar espacios de diálogo para sus grupos de interés, sino que, además, ha de responder a la demanda de adoptar un posicionamiento claro como modelo ejemplarizante desde el que, dada la situación socioeconómica actual, ayudar a recuperar la confianza social. En este sentido, se considera que este Centro ha de ser socialmente responsable al igual que cualquier otra entidad con o sin ánimo de lucro. Y, a la vez, dadas sus características institucionales, debe tomar una posición clara de liderazgo en la implantación, fomento y difusión de prácticas económica, ambiental y socialmente responsables.



## 5. CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

---

Tal y como se ha definido en la metodología, este documento recoge un análisis preliminar de la relación del Centro Asociado de la UNED en Cantabria con sus diferentes grupos de interés. Dado el carácter inaugural de este estudio, se ha partido de una pequeña muestra representativa, compuesta por 42 sujetos. A pesar de esta precaución, no ha dejado de ser una exploración compleja, ya que los participantes se han desglosado en miembros internos y externos del Centro Asociado y el instrumento empleado ha sido la entrevista personal con cada uno de los participantes. Se considera necesario tener en cuenta que este proceso es dinámico y abierto en el tiempo, ya que pretende conocer la situación y el contexto del Centro Asociado a través de las percepciones de todos sus grupos de interés. Por todo lo anterior, después de este estudio inicial y de los aprendizajes adquiridos durante el mismo, se plantea el reto de realizar en el futuro nuevos análisis con muestras más ambiciosas e instrumentos más perfeccionados.

Si bien a lo largo del estudio se han ido señalando las valoraciones, conclusiones y propuestas concretas de los distintos grupos de interés participantes en este proceso, en este último apartado se concretan aquellas cuestiones que se han identificado como más significativas, en forma de las siguientes recomendaciones:

- Se considera necesario trabajar en la creación de una **cultura de Centro** que facilite el nacimiento, aplicación y desarrollo de nuevos procesos y propuestas, por parte del conjunto de la comunidad universitaria. Esta cuestión otorgará solidez y estabilidad a todos los programas que el Centro promueva en sus múltiples ámbitos de actuación.
- Se precisa la realización de una reflexión colectiva acerca de una posible **apertura de los Órganos de Gobierno** del Centro Asociado, especialmente, a través de espacios de participación efectiva que permitan acceder al nivel de decisión a otros miembros de la comunidad universitaria.
- Es imprescindible desarrollar una serie de acciones encaminadas a lograr una **apropiación efectiva del proyecto de implantación de la RSU** en el Centro Asociado, de manera que este resulte más inclusivo. Esta cuestión supone una gran oportunidad para impulsar y mejorar muchos de los aspectos analizados en este estudio. No obstante, este proyecto se encuentra todavía en una fase inicial y

será, en un futuro próximo cuando se implementen y materialicen sus propósitos, cuando se conozca el impacto en la relación del Centro Asociado con sus grupos de interés, internos y externos y primarios y secundarios.

- Dentro del eje de formación se recomienda reforzar dos áreas claramente definidas. Por un lado, la introducción de aspectos éticos en los planes de formación y sistema de enseñanza que contribuyan a mejorar, tanto la **formación profesional** como **ciudadana** de los egresados de la UNED en Cantabria. Y por otro, la mejora de la **visibilidad y posicionamiento de la UNED** como primera opción para los futuros estudiantes universitarios de la Comunidad Autónoma.
- Tanto en las preguntas vinculadas al eje organizacional, como a los de participación social o gestión social del conocimiento, se considera importante profundizar en la **transparencia y rendición de cuentas**, tanto a la comunidad universitaria, como a la sociedad en general ya que, a pesar de estar muy bien valorado en este aspecto este Centro, quizá debido al contexto económico y social, se continúa apelando a la mejora continua.
- El Centro precisa canalizar y dar respuesta a las **inquietudes solidarias y de protección ambiental** de sus grupos de interés, ya que éstos le identifican como un actor válido para ello y apelan a un mayor desarrollo de ambos aspectos.
- Se necesita mejorar la **fluidez y efectividad de la comunicación tanto interna como externa**. A lo largo del análisis de los resultados de las entrevistas se ha detectado que la mayoría de los miembros o representantes de los grupos de interés externos no han sido capaces de dar respuesta a muchas de las cuestiones planteadas acerca del ámbito más interno del Centro Asociado de la UNED en Cantabria. Si bien este hecho puede no parecer significativo en primera instancia, conlleva una lectura sobre la falta de notoriedad del Centro Asociado en algunos aspectos. De la misma forma que existen empresas popularmente reconocidas por sus políticas laborales, de protección ambiental o de relaciones con la comunidad, -entre otras- podría ocurrir lo mismo en el caso de esa institución. Se considera que, dada la relevancia y potencial del Centro Asociado, éste debe esforzarse por fortalecer su relación con los grupos de interés externos, de manera que puedan llegar a conocer el conjunto del Centro más en profundidad, con sus defectos y virtudes.
- Y, por último, se recomienda **impulsar la RSU en el Centro Asociado**, pues en el apartado de impactos ha quedado de manifiesto la percepción claramente positiva que los grupos de interés poseen de la misma. Los efectos que se espera que ésta

provoque, se consideran beneficiosos en su totalidad, a excepción de la presión de grupos externos, de la cual no se obtiene una respuesta concluyente.

Tal y como ha quedado de manifiesto a lo largo de este estudio, la principal conclusión que se puede extraer es que la RSU es percibida por los grupos de interés, no solamente como una cuestión que pueda generar beneficios para la institución, sino que se considera un atributo casi intrínseco a la Universidad y absolutamente necesario para su correcto funcionamiento. De esta manera, el Centro Asociado de la UNED en Cantabria, además de atender a las políticas establecidas desde su sede central, deberá conocer, considerar e incorporar las cuestiones planteadas por sus grupos de interés para lograr un mejor desempeño alineado con las necesidades y expectativas de su entorno.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

BOE (2011): *Real Decreto 1239/2011, de 8 de septiembre, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia*. BOE núm. 228 de 22 de septiembre de 2011, pp. 100.217 – 100.289. Disponible en: <http://bit.ly/1xo868e>

Clarkson, M.B.E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117. Disponible en: <http://bit.ly/1x8MTxN>

Comisión Europea: *Empresas Responsables. Cuestionario de Concienciación*. Dirección General de Empresa. Disponible en: <http://bit.ly/11aBfXh>

Comisión RS-UNED (2008): *Informe de Responsabilidad Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1H44QII>

Domínguez, R. y Fernández, J. (2011): *Responsabilidad Social Corporativa*. Santander: CEOE-CEPYME Cantabria. Disponible en: <http://bit.ly/1ELRrdG>

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2011): *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Canadá: Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada. Disponible en: <http://bit.ly/MwTkq5>

Pardo, E. (2013): "Responsabilidad Social Universitaria. El Caso de la UNED". *Alianzas estratégicas para el desarrollo: la gestión de la RSC en las empresas de Cantabria*. Curso de verano del Centro Asociado de la UNED en Cantabria, 26-28 de junio de 2013. Más información en: <http://bit.ly/1yyFE08>

UNED (2010): *Código de Conducta*. Aprobado por el Consejo de Gobierno el 26 de octubre de 2010. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1A1SgkC>

UNED (2011a): *Código de conducta del Servicio de Inspección*. Aprobado por el Consejo de Gobierno el 7 de marzo de 2011. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1vea9M3>



UNED (2011b): *Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2009-2010*. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1vjbFM6>

UNED (2011c): *Subcódigo de Conducta para los Materiales Didácticos de la UNED*. Aprobado por el Consejo de Gobierno el 26 de octubre de 2011. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1xtwu8i>

UNED (2012a): *Política ambiental y de consumo responsable*, por la que se establecen criterios medioambientales en la gestión. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/11nkkk7>

UNED (2012b): *Memoria de Responsabilidad Social 2010-2011*. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1qLWt3x>

UNED (2013): *Memoria de Responsabilidad Social 2011-2012*. UNED. Disponible en: <http://bit.ly/1zTTXAH>

Vallaes, F., de la Cruz, C. y Sasia, P.M. (2008): *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://bit.ly/ZC6rwK>

### **Páginas web consultadas**

Centro Asociado de la UNED en Cantabria: [www.unedcantabria.org](http://www.unedcantabria.org)

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas: [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

Responsabilidad Social en la UNED: <http://bit.ly/1FxpM3k>

UNED: [www.uned.es](http://www.uned.es)